

الجامعـة الافتراضيّة السوريّة

SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

العلاقات العامة والأزمات

الدكتور بطرس حلاق

تـدقـيـق:

الدكتورة خديجة رحية

الدكتور راتب الشعار

الدكتورة أشواق عبا س



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

العلاقات العامة و الأزمات

الدكتور بطرس حلاق

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

Public Relations and Crises

Boutros Hallak

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الـــــفــــــهـــــرس

مدخل إلى مفهوم الأزمــة

(الجزء الأول)

تمهيد

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات وانتهاء بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسساتية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية، وذلك من خلال الوقوف على معانيها.

التطور التاريخي لمفهوم الأزمة

يضرب هذا المفهوم بعمق بجذوره في علم الطب الإغريقي حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرينو) وهي لحظة محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن ويعني نقطة تحول خلال فترة زمنية معينة، وقد انتقل مفهوم الأزمة بعد ذلك بمعان مختلفة ومتناقضة إلى العلوم الإنسانية

وخاصة إلى علم السياسة وعلم النفس وعلم الاقتصاد وبصفة خاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينات، وقد أدى تطور المجتمع والعلوم الإنسانية إلى توسيع مفهوم الأزمة لتشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات لكي تعبر عن أحداث مفاجئة في أي نظام أو كيان إداري حيث تنطوي على تهديد واضح لاستقرار هذا النظام في ظل ظروف ضيق الوقت، أو تعبر عن الأمور التي تقع بين الأطراف المختلفة في العلاقات الخارجية فتحدث مواقف غير مرغوبة لطرفين أو لأحدهما، بذلك أخذ المصطلح وضعاً متميزاً في القاموس السياسي، وعلى ذلك فظاهرة الأزمة بمدلولها الواسع ليست إلا نتاجاً طبيعياً لعملية

التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار.

وعلى ذلك اتسع ظهور الأزمة في جميع المجالات فهي لا تقتصر على ميدان واحد بعينه في العمل الإنساني المترهل وإنما تظهر نتيجة التواصل الإنساني العشوائي غير محسوب النتائج.

مفهوم الأزمة



ارتبط وجود الأزمات بوجود الإنسان على الأرض فهي ليست سمة من سمات العصر الحالي فقط، وقد بدأ الفكر الإداري والسياسي مع منتصف الستينات يتحدث عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها . ومن هنا نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها وبدأ يشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والحرائق والحروب.

ورغم حداثة مفهوم الأزمة فإن التاريخ يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث.

وقد تسببت الأزمات في العقود الماضية في خسائر كبيرة وأضرار جسيمة، كما أثرت على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، ومن هنا باتت تعد بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها.

وفي عالم اليوم أصبح موضوع الأزمات يمتلك أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع ذات العلاقة نظرا لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول.

ويرجع السبب في تزايد الأزمات إلى عدة أسباب من أهمها شدة المنافسة التي أفرزتها المتغيرات الدولية في هذا العصر وكذالك صراع المصالح وغيرها الكثير من
الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. إلخ.

لذلك فان إدراك القيادات لتلك الأزمات يساعد على احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها حيث يعتبر إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة في السلوك البشري الإنساني وذلك لتأثيره المباشر على العقل البشري مما يؤثر في تصرفاته وسلوكه وانطباعاته وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.

وتحدث الأزمات في كل زمان ومكان وخاصة بعد أن أصبح العالم وحدة متضاربة سياسياً واقتصادياً وثقافياً واجتماعياً مما زاد من تعرضه للأزمات وبتأثيرات متفاوتة بشكل يؤدي إلى تفاعل متبادل بين الأزمة والمجتمع بحيث تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من نسيج الحياة وحقيقة من حقائقها يؤثر في تأجيج حالة الصراع النفسي أو البيني وصولا إلى الصراع بين الدول الذي ينتهي ربما بحرب عسكرية.

تعريف الأزمة

تعددت الآراء وكثرت الاجتهادات في تعريف معنى الأزمة فذهب الباحثون والمهتمون في اتجاهات مختلفة، وحاول كل منهم الوصول إلى تعريف شامل، وتكمن صعوبة تحديد مفهوم لماهية الأزمة في شمولية هذا المفهوم واتساع نطاقه حيث أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمة الفردية وانتهاءً بالأزمات الدولية.

وما أشبه حياة الإنسان بحياة المنظمات، ونتيجة للتغييرات البيئية السريعة يمكن النظر إلى الأزمات على أنها جزء هام ورئيسي من حياة أي منظمة، وهي تحدث بشكل يومي لتضع سمعتها وصورتها وبالتالي حياتها موضع اختبار صعب.

ومع التسليم بهذه الحقائق فإن أهمية معرفة ممارسي العلاقات العامة بإدارة الأزمات تأتي من أهمية دورهم الأساسي والجوهري في الحفاظ على حياة المنظمات وعلاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية،إضافة إلى بناء صورة وسمعة المنظمة إن كان في أوقات الرخاء وأوقات الأزمات.

التعريفات الشمولية للأزمة

- الأزمة اصطلاحاً هي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة "
- يعرف "قاموس رندام" الأزمة بأنها "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير ".
- يعرف "قاموس المورد" الأزمة بأنها " مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تتضارب فيها العوامل المعارضة أشد ما يكون التضارب ".
- يعرف "قاموس وستر" الأزمة بأنها نقطة تحول يحدث عنها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب".

وقد عرف مجموعة من الباحثين في عالم الإدارة الأزمة من وجهات نظر مختلفة نستعرض بعضاً منها على النحو التالي:

- الأزمة هي "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الإعتيادي للمنظمة ".
- الأزمة هي " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً "
- الأزمة هي " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة "
- الأزمة هي " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها .
- الأزمة هي " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".
- الأزمة هي " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة".

- الأزمة هي " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة كبيرة وشديدة أو عدم يقين أي لحظة قرار وقت الصعوبة".
- الأزمة هي " وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى مرحلة تهدد بحدوث تحول جذري في هذه العلاقة كالتحول من السلم إلى الحرب وغيرها".
- الأزمة هي " موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر على النظام العام للمجتمع".

وقد عرّف بعض الباحثين الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

- يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية" توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة ".
- أما الأزمة من الناحية السياسية" فالأزمة هي " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً ".
- أما الأزمة من الناحية الاقتصادية فالأزمة هي" انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي ".

التعريفات التخصصية للأزمة

لقد ركزت التعاريف السابقة وهي شمولية على أن الأزمة ظرف انتقالي أو حالة مؤثرة أو مواقف عصيبة في فترات حرجة ونقاط تحول مفاجئ تهدد كيان المنشأة أو الدولة.

ولكن التعريفات التي نستعرضها لاحقاً تستدعي الوقوف على عدة جوانب تتعلق بماهية الأزمة وخصائصها وانتقال المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية، بناء عليه تعددت تعاريف الأزمة وفق خصائصها وأنواعها فقد تكون الأزمة داخلية أو خارجية أو تكون في مجال الصراع الدولي أو في المجال الاقتصادي أو العسكري أو الاجتماعي وذلك إلى آخر المجالات المتعددة لمناحي الحياة المختلفة.

- في مجالات الأزمات الدولية:

عرف "جلن سندر" الأزمة الدولية بأنها حالة تفاعل بين حكومة دولتين أو أكثر في صراع شديد لا يصل إلى درجة حرب حقيقية ولكن يحوي بين طياته بدرجة كبيرة احتمالية نشوب تلك الحرب.

كما عرفها "وليام كونت" بقوله " إن الأزمات بطبيعتها تطرح اقتراحات سائدة عن الواقع بطريقة خاصة وحادة وعندما يواجه صانعي القرار السياسي بهذا الواقع بطريقة مفاجئة تتسم بوجود خطر محدق وعدم يقين بما سيحدث، يبدأ صانعوا القرار هؤلاء بمعالجة الأوضاع على أساس المفاهيم السابقة لديهم لذلك الواقع ولكن عندما لا يتطابق هذا الواقع مع الصور الذهنية السابقة لديهم للأمور المختلفة وجب على صانعي القرار وبسرعة بالغة وفي ظل أحداث متلاصقة سريعة أن يقوموا بإعادة صياغة الصور الذهنية للأوضاع السابقة لما قبل الأزمة. فإذا ما انفرجت الأزمة بنجاح يستمر تواجد هذه الصورة الذهنية الجديدة للأوضاع وكذلك أطراف الأزمة وتستوعب الدروس الخاصة بما حدث ويبزغ إطار جديد للتحركات السياسية المستقبلية.

- في مجال الأزمات الداخلية:

فإن الأزمة هي حدث مفاجئ يهدد حالة الأمن والمصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة. وقد عرفها الدكتور صلاح الدين فوزي بأنها حالة طارئة ومفاجئة تنذر بخطر يهدد الدولة أو مؤسساتها مما يوجب ضرورة التصدي والمواجهة بقرارات رشيدة وسريعة على الرغم من ضيق الوقت وقلة المعلومات أي في ظل أزمة في الوقت وأزمة في المعلومات المتاحة.

- في مجال الأزمات الاجتماعية:

فإن الأزمة هي خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة.

- في مجال الأزمات الإدارية:

فإن الأزمة هي نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة وأثر ذلك على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة وإستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتب عليها.

- في مجال الأزمات الاقتصادية:

فإن الأزمة هي التأثير على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين على النواحي المادية المتعلقة بهم.

- في مجال الأزمات السياسية:

فإن الأزمة هي الحالة المتعلقة بمظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الحكومات والدول وترتبط أيضاً بعنصر التهديد للمصالح الدولية والأمن الوطني للدول.

- في مجال الأزمات العسكرية:

فإن الأزمة هي الحالة الناتجة عن صراع مسلح تستخدم فيه القوات المسلحة مع دول أخرى أو التهديد باستخدامها مما يخلق نوعاً من التوتر والأخطار التي قد تهدد المصالح الوطنية.

وبهذا نجد أن الأزمة بصورة عامة هي حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها.

ومن هنا يمكن تعريف الأزمة على أنها " حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها".

سمات الأزمة

وفي هذا الصدد نجد أن للأزمة مجموعة من السمات:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى مواجهة الظروف الطارئة.
- تسود فيها حالة عدم التأكد ونقص المعلومات.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح الخطأ.
- تنقص فيها التحكم في الأحداث والسيطرة عليها.
- المفاجئة والسرعة التي تحدث بها.

التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان أو سمعته وكرامة متخذ القرار.

العلوم الاجتماعية ومفهوم الأزمة

علم الإدارة ومفهوم الأزمة

اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة في علاقته بكافة الجوانب الخاصة بالإدارة وشروط النجاح، ولذلك تنوعت الدراسات في مجال إدارة الأزمات، وتعدد اهتماماتها، فمنها ما تناول إدارة الأزمات بعامة، وثمة ما تناول موضوعات التخطيط والاستعداد لمواجهتها، ودراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات وعملية الاتصالات، إبّان الأزمة ومن ثم تعددت مفاهيمها، وتركز بعضها في موقف الأزمة، أو نتائجها، الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الإطار كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة، وتحدد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الإدارة، بأنه حالة أو موقف، يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية؛ وكذلك يتسم بضغط الوقت، أو الضغط الزمني. ولذلك، فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار، قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها، يكون محدوداً جداً، ويتأثر أساساً بخصائصه وسماته، ومستوى الضغط الذي يشعر به.

علم الاجتماع ومفهوم الأزمة

اهتم علم الاجتماع بدراسة الأزمات التي يتعرض لها البناء الاجتماعي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية السائدة، وانعكاسها على الجماعات المختلفة، وتركز أبرز مساهماته في تحديد ردود الفعل الاجتماعية، والسلوك الاجتماعي ودراستها أثناء مواجهة الأزمات، وتمثَّل ذلك في ظهور علم سوسيولوجيا الأزمات، وقد أَوْلى علم الاجتماع اهتمامه للعديد من الموضوعات منها الانحراف، أو الخروج عن المألوف، في العلاقات والنظُم الاجتماعية، والذي تسببه الأزمات التي قد تكون سبباً أساسياً لتدمير العلاقات المستقرة، والضرورية للإنسان، وحديثاً بدأ يركز في المخاطرة وارتباطها بالأزمة إذ إنها تلفت الانتباه إلى ما يحْدِق بالمجتمعات من أخطار تمثِّل، على سلبيتها مبدأً محركاً للمجتمع إذا ما أحدث قطيعة مع التراث والطبيعة.

علم النفس ومفهوم الأزمة

حرص علم النفس على دراسة الآثار النفسية للأزمة، والتي قد تتخذ أشكالاً متنوعة، كالإرتباك والصدمة والقلق والتوتر وعدم التوازن، وغالباً ما تسبب الأزمة إرتباكاً كبيراً للناس في حياتهم وأساليب تكيفهم مع

الضغوط، وعادة ما تثير مشاعر الخوف والصدمة، وتستند نظرية الأزمة في إطار علم النفس إلى عدة فرضيات تتمثل في الآتي:

- من الشائع أن يمر الناس بحالة من عدم الاتزان، ومن تفكك النظام الاجتماعي، مع وجود عوائق ضاغطة، في غضون وقائع الأزمة.
- يُعَدّ الضغط الموقفي الحادّ خبرة حياة عادية وليست جسيمة، يمكنها أن تطاول في الغالب كثيرين، وفي وقت واحد من حياتهم.
- أولئك الذين يمرون باضطرابات داخلية يثابرون على استعادة اتِّزانهم.
- أثناء الصراع لاستعادة الاتزان الداخلي يكون الإنسان في حالة حادّة، محدودة الزمن من الضعف النفسي.
- أثناء هذه الحالة من الضعف النفسي فإن عامة الناس يكونون قابلين للتدخل النفسي.
- يمكن أن تتسم الاستجابة الداخلية للناس بمراحل عامة لرد الفعل لأزمة محددة، والذي يمكن أن يمروا به كلّهم بغض النظر عن طبيعة الحدث الواقع.
- يمكن للأزمات أن تنمو وتتطور، كما يمكنها أن تنتج سلبيات.

الأزمة إذاً، من وجهة نظر علم النفس، هي ارتباك في العلاقات المستقرة المطلوبة للإنسان، وهي تظهر عندما تكون تلك العلاقة مهمة له، وعندما يدرك الناس تحطم العلاقات أو تدهورها.

خصـائص الأزمــة

حيث تعددت الآراء حول الخصائص العامة للأزمة، لذا سنحاول استعراض أهم تلك الخصائص على النحو التالي:

- **المفاجأة العنيفة:** الأزمة في بدايتها تسبب صدمة وتوتر، مما يضعف إمكانيات رد الفعل السريع والمؤثر لمجابهتها، ويستحوذ لحظة حدوثه على اهتمام جميع أفراد المؤسسة، فهي حدث غير متوقع ينبه الرأي العام لمصدر خطر، ونقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة متسارعة.
- **التهديد:** بمعنى أنها تهدد الحياة والاستقرار، ومقومات البيئة الطبيعية وقد تتضمن خسائر مادية أو معنوية للأفراد والمؤسسات، كما يمكن أن تهدد الكيان الإداري للمؤسسة مثل حادث مفاعل تشرنوبل

- **عدم التحكم:** إن تصاعد الأحداث في الأزمة يؤدي إلى درجات عالية الصعوبة في التعامل مع الأحداث المتلاحقة، لأنه يتم تحت ضغط نفسي في ظل نقص المعلومات أو ندرتها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم السيطرة لفترة من الزمن .
- **ضرورة الإستجابة السريعة:** إن مواجهة الأزمة تستلزم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ومبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الطارئة التي تفرضها الأزمة، بما يعني ضرورة رد فعل سريع مدروس لمواجهة الأزمة.
- **نقص المعلومات:** عادة ما يصاحب الأزمة نقص في المعلومات لدى متخذ القرار، مما يسبب عدم وضوح الرؤية بما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك ما يخفيه هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو درجة خطورتها.
- **الخـوف:** مع اشتداد الأزمة تسود حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجهول، والذي قد يصل إلى انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، أو انهيار سمعة وكرامة متخذ القرار وفقده لمركزه، وكذا اشتداد الصراع داخل المنظمة نفسها حيال مستقبلها.
  - **التعقيد والتشابك والتداخل:** تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك والتداخل بين جميع عناصر الأزمة وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على الموقف وإدارته.
  - **التصاعد المفاجئ للأحداث:** تتسم الأزمة بسرعة وتلاحق الأحداث، مما يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهتها.
  - **المواجهة تستوجب درجة عالية من التحكم:** لابد من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، والخروج عن الأنماط التنظيمية وابتكار نظم يمكنها استيعاب الأزمة، مع ضرورة مراعاة التأثيرات والتفاعلات المتبادلة المؤثرة على أطراف الأزمة ومن ثم ردود الأفعال المتباينة.

الأبعاد المختلفة للأزمة

تنشأ الأزمة وتتفاقم في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية تتفاعل معها كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية مما يعطي للأزمة أبعاداً مختلفة، وتتجه في دورة حياتها حسب مستواها

إلى تهديد بقاء الدولة أو المنظمة أو الفرد وتبرز تداعيات سلبية تنعكس على الوضع العام لفترات قد تطول قبل أن يتم التعامل مع هذه الأزمة لإنهائها أو التقليل من آثارها وكذلك الاستفادة من دروسها السابقة منعاً لتكرارها أو حدوث أزمات أخرى.

البعد السياسي للأزمة

إنّ تداعيات الأزمات ذات البعد السياسي هي من أخطر الأزمات التي تتعرض فيها الدولة إلى التفتيت وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها والارتباط بالأبعاد المحلية والإقليمية، وتتأثر فيها المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية كما تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني وإذا استمرت هذه الأزمة وتطورت أصبحت تولد أزمات مصاحبة يصعب مواجهتها وحلها وتؤثر تأثيراً كبيراً في شرائح المجتمع قد تدفعهم إلى الشغب أو العصيان المدني، مما يهدد النظام أو مفاصل القرار السياسي فيه. كما حدث في الصومال للرئيس" زياديري ومسوهارتو" في أندونسيا و" ماركوس" في الفلبين و" شاوشيكو" في رومانيا والعصيان المدني من خلال الحركة البرتقالية في كرواتيا.

وعند تضخم الأزمة وعدم السيطرة عليها قد تستدعي تدخلات إقليمية ودولية مما يجعل الأزمة تتجاوز بعدها المحلي وهنا تبدأ بالتدخلات والاشتباكات المعقدة والتي تزيد الوضع تعقيداً، مما يصعب وضع الحلول لها، حيث ظهرت بعض المصطلحات المتعلقة بالأزمة السياسية مثل " الصوملة " "و" البلقنة" و" الأفغنة" وقد تستدعي هذه الأزمات أيضاً تعاوناً دولياً لحلها كأزمة احتلال الكويت والأزمة في كوسوفو. وأيضاً قد تحتاج إلى قرارات أممية وفرض عقوبات وهو ما يزيد الطين بلة على الدولة وشعبها كأزمة الملف النووي الإيراني والملف النووي الكوري الشمالي.

كما تستدعي أيضاً الأزمات الناتجة من الكوارث الطبيعية إلى مساعدات دولية كما حصل في فيضانات باكستان وتسونامي شرق آسيا وزلازل تركيا وإيران.

البعد الاقتصادي للأزمة

إنّ أي أزمة مهما كان نوعها أو مستواها تؤثر أول ما تؤثر على الاقتصاد والحركة الاقتصادية لدى الدول المؤثرة بها وكما يقال أن رأس المال جبان فهو المتأثر الأول فتعطيل القوة المنتجة يسبب الكساد والركود أو انخفاض الأسعار وعدم القدرة على التصريف تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار وهذا ما حصل للعالم بعد المتغيرات الدولية والأزمات السياسية التي عصفت به في عامي 2008–2009 وتسببت في كوارث اقتصادية ابتداءً من انهيارات أسواق الأسهم العالمية وإفلاس أكثر من 200 بنك ومصرف حول العالم منها 127 بنك ومصرف في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها وهي التي تعتبر أغنى وأضخم اقتصاد في العالم، كما أدت هذه الأزمات إلى انخفاض العمالة وحدوث ظاهرة التضخم وارتفاع معدل نمو الصادرات وانخفاض العمالة وحدوث ظاهرة التضخم وارتفاع أسعار الفائدة وانتشار البطالة وتفاقم أزمة النقد الدولية وارتفاع سعر الذهب وتجاوز سعر برميل البترول80 دولار للبرميل الواحد، مما شكل أزمة في الطاقة العالمية تنتج عنها أزمة في الغذاء وهو ما دفع معظم دول العالم إلى تغيير سياساتها الاقتصادية لحماية اقتصادها من أسوأ أزمة اقتصادية مر بها العالم منذ الحرب العالمية الثانية، حيث توقع المحللون الاقتصاديون في تقرير آفاق الاقتصاد العالمي لعام 2009 الذي يصدره البنك الدولي أن يكون لتراجع النشاط الاقتصادي تأثير بالغ على النمو في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والبلدان النامية عموماً، وقدر معدل نمو الناتج المحلي العالمي لعام2008 بنمو2 ، 5في المائة ولعام 2009 م بنمو0 ، 9% كما توقع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في تقاريرهما انخفاضاً في حجم التجارة العالمية من4 ، 1% العام2008 إلى 2%،8 لعام 2009 وتشير التقديرات الواردة في تقرير الاستثمار العالمي لعام2009 إلى تراجع الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة 20 % لعام 2008 وإلى زيادة متوقعة في عام 2009 م.

الأبعاد الاجتماعية للأزمة

تنشأ الأزمة بفعل أسباب مختلفة قد تطرقنا لها سابقاً وهي إما أن تكون طبيعية أو بشرية أو كليهما. ولكن تأثير الأزمة هو متعلق بالإنسان نفسه، ولذلك لا يمكن وصف الأزمة بأنها أزمة إلا عندما تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الإنسان فرداً أو مجتمعاً أو دولة، نتج عنها قتل وتشريد وتدمير ممتلكات، وتعد الأبعاد الاجتماعية هي الأخطر تأثيراً بل يمتد تأثيرها سنين طويلة ويشمل تأثيرها الآتي:

- القتل والتشريد.
- الفوضى وعدم الاستقرار.
- أزمات متعددة أخرى أهمها:
  - أزمة السكن.
  - أزمة غذاء.
  - أزمة صحة وعلاج.
  - أزمة نقل.
  - أزمة أمن.
  - الآثار النفسية والمترتبة عليها.
- تدفع إلى بعض السلوكيات الاجتماعية السيئة مثل:
  - انتشار السرقة.
  - انتشار الاغتصاب.
  - ممارسة الفساد كالمخدرات ونحوها.
  - ممارسة الجريمة.
  - زيادة البطالة وانتشار الفقر.

إنّ ما يميز البعد الاجتماعي للأزمة هو أن التأثير يتدرج حتى يصل إلى الفرد العادي عندما يفقد عزيز عليه أو عندما يخسر ماله وممتلكاته يتضح ذلك في الزلازل و البراكين والحروب وكذلك حالات الانتحار والإصابة بالأمراض لأفراد تأثروا بالأزمة الاقتصادية العالمية، وكذلك كل فرد في هذا المجتمع يصبح

أزمة ويعاني من أزمات وهنا تكمن الخطورة بأنها تؤثر على السلطة وعلى النظام على شكل تظاهرات أو عصيان تجمعات وتستمر الأزمة بالتفاقم من خلال بعدها الاجتماعي كرد فعل طبيعي تبحث فيه هذه المجتمعات عن حلول لدى قيادتها السياسية للخروج من أزماتها والأمثلة كثيرة على ذلك أهمها أو أقربها الأزمة التي سببتها الفيضانات التي اجتاحت الباكستان حيث شردت أكثر من ثلاثة ملايين نسمة وقتلت وجرحت الآلاف ودمرت أكثر من مليون منزل مما دفع سكان هذه المناطق إلى السلوك العدواني والتي اشتكت منه جميع فرق الإنقاذ العالمية التي جاءت لمساعدة الحكومة الباكستانية لمجابهة الأزمة بل إن بعضها هدد بالانسحاب. كما برزت أيضاً تأثيرات الأزمة وأبعادها الاجتماعية في الزلزال الذي ضرب هايتي وقتل أكثر من مائتي ألف وشرد نصف مليون نسمة ومورس فيه كل ما ذكرناه سابقاً من سرقة واغتصاب.

البعد الإقليمي والدولي للأزمة

إنّ للأزمات بعداً إقليميا ودولياً يؤثر بشكل عام على دول المنطقة وقد يتعدى إلى مدى أبعد يشمل عدة دول، فالأزمة النووية والملف النووي الكوري الشمالي قد أثر على الأمن في شرق آسيا والباسفيك وعلى رفع حدة الصراع بين الكوريتين الشمالية والجنوبية مما استدعى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والصين واليابان بالتدخل لنزع فتيل الأزمة ومنعها من الانفجار كما أن الملف النووي الإيراني وما يجري حوله أصبح مصدر قلق لدول المنطقة ومصدر خوف للولايات المتحدة ودول غربية.

كما أن الأزمات الاقتصادية وأزمات الطاقة والأزمات الأمنية والعسكرية باتت تهدد الأمن والسلم العالميين مما جعل العالم يحشد طاقاته وجهوده في التصدي لهذه الأزمات مثل مكافحة الإرهاب والجريمة والمخدرات والتقليل من آثار الأزمة الاقتصادية العالمية وقد تطورت صور التعاون الدولي في التصدي لأبعاد الأزمات من خلال إبرام اتفاقيات دولية وانتشار منظمات إقليمية ودولية متخصصة لمجابهة الأزمات الناتجة من الكوارث الطبيعية والبشرية التي تقع في أي دولة من دول العالم من خلال منظمة الأمم المتحدة والمؤسسات المرتبطة بها.

الخلاصة

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات وانتهاء بالأزمات الدولية.

وظاهرة الأزمة بمدلولها الواسع ليست إلا نتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار.

يمكن تعريف الأزمة على أنها " حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها".و للأزمة مجموعة من السمات:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى مواجهة الظروف الطارئة.
- تسود فيها حالة عدم التأكد ونقص المعلومات.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح الخطأ.
- تنقص فيها التحكم في الأحداث والسيطرة عليها.
- المفاجئة والسرعة التي تحدث بها.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان أو سمعته وكرامة متخذ القرار.

عندما تنشأ الأزمة وتتفاقم في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية تتفاعل معها كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية مما يعطي للازمة أبعاداً مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية، إقليمية ودولية، وتتجه الأزمة في دورة حياتها حسب مستواها إلى تهديد بقاء الدولة أو المنظمة أو الفرد وتبرز تداعيات سلبية تنعكس على الوضع العام لفترات قد تطول قبل أن يتم التعامل مع هذه الأزمة لإنهائها أو التقليل من آثارها وكذلك الاستفادة من دروسها السابقة منعاً لتكرارها أو حدوث أزمات أخرى.

المراجع

1- عبد اللطيف الحرز، أزمة الظاهرة السياسية وتفكيك صناعة الأزمة، دار الفارابي، لبنان،.2008

2- عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2009

3- فينك، ستيفن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث"، الناشر بميك، .2003

4- هشام الغريري، إدارة البقاء، دار بغداد، العراق، .1998

5- بدر بن عبد المحسن آل الشيخ، مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، .2008

6- مدحت أبو النصر، مفهوم الأزمات، منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 14، العدد 28، الرياض .2000

7- نبيل إسماعيل رسلان، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة، مجلة الإدارة، العدد الثالث،المجلد 27، يناير، .2007

8- إدارة الأزمات والضغوط، مايل رابر، دار المعرفة للتنمية البشرية، عمان، .2002

9- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،1999.

10- نبيل إسماعيل "منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة للمقارنة" مجلة الإدارة – العدد الثالث المجلد 27 – اتحاد جمعيات التنمية الإدارية – القاهرة – يناير 1994م .

11- جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، .1999

12- منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة. البيان للطباعة والنشر، 1998.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

الأزمة هي:

A – موقف تحت السيطرة وتحول متوقع في حياة المنظمة

B– موقف خارج السيطرة وتحول فجائي في حياة المنظمة

C – موقف طبيعي ولا يحدث أي تحول في حياة المنظمة

D– موقف خارج السيطرة وتحول كارثي في حياة المنظمة

الاجابة الصحيحة: موقف خارج السيطرة وتحول فجائي في حياة المنظمة.

من أهم خصائص الأزمة:

A – الحيادية في المعلومات

B– الموضوعية في المعلومات

C – النقص في المعلومات

D– التناقض في المعلومات

الاجابة الصحيحة:النقص في المعلومات.

من أكثر أبعاد الأزمة استمرارية في المجتمع:

A – البعد العسكري للأزمة.

B– البعد الاقتصادي للأزمة.

C – البعد النفسي للأزمة.

D– البعد الاجتماعي للأزمة.

الاجابة الصحيحة:البعد الاجتماعي للأزمة.

الوحدة التعليمية الثانية

مدخل إلى مفهوم الأزمــة

الأزمة وبعض المصطلحات القريبة منها:

ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، ونذكر منها على سبيل المثال:

مفهوم الكارثة

الكارثة من كرث بمعنى الغم، نقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.

أما قاموس أكسفورد، فقد عرّف الكارثة بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقةً، وهو سوء حظ عظيم".

وفي تعاريف أخرى فإن الكارثة " هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.

و بذلك فإن الكارثة هي " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعمّ الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات."

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

مفهوم الصراع والنزاع

يعبّر الصراع عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، أما النزاع فيعبر عن تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه يؤدي إلى أزمة.

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.

وقد عرّف الصراع بأنه "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، و تم تقسيمه الى ثلاثة أقسام هي:

- الصراع خفيف الحدة.
- الصراع متوسط الحدة.
- الصراع شديد الحدة.

مفهوم المشكلة

تعبّر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقفاً حاداً شديد الصعوبة والتعقيد، في حين أن المشكلة عادةً ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها، وهكذا فإن كل أزمة مشكلة ولكن ليس كل مشكلة أزمة.

مفهوم الحادث

الحادث هو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه.

دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوّن عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

- **مرحلة الميلاد**

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواحٍ أخرى.

- **مرحلة النمو والاتساع**

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكوّنت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

- **مرحلة النضج**

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

- **مرحلة الانحسار والتقلص**

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تتدفع وراء موجة.

- **مرحلة الاختفاء**

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

وهناك العديد من الباحثين يرون أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

- مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
- مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
- مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
- مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.
- مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

أسباب نشوء الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية،وبرغم تنوع هذه الأسباب فإنه من الممكن تسليط الضوء على أهمها:

- سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم عادةً من خلال جانبين، المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها.

- سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتعرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

سوء التقدير والتقييم:

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

- الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبباً وباعثاً للأزمات، بل هو أيضاً وبدرجة أشد خطورة مدمرٌ للكيان الإداري ومحطمٌ لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

- الرغبة في الابتزاز:

مثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

- اليأس:

يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

- الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

- استعراض القوة:

يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

- الأخطاء البشرية:

وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشالنجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشري.

- الأزمات المخططة:

ويطلق عليها أيضاً الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

- تعارض الأهداف:

إنّ تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

- تعارض المصالح:

هي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضاً مصالحه فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة.

تصنيف الأزمات:

الخطوة الأولى في الإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن الأزمة، أي أزمة، بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.

وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:

- **نوع ومضمون الأزمة:**

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي.. إلخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

- **النطاق الجغرافي للأزمة:**

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي، وأخيراً ثمة أزمات دولية كأزمة كوسوفا، أو أزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

- **حجم الأزمة:**

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

- **أزمة صغيرة أو** محدودة: تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.
- **أزمة متوسطة.**
- **أزمة كبيرة:** ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

- **المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:**

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضاً بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.
- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي تصدر عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة بسرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية، لكن كل هذه التحديات قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم، مثال: وجود مشكلات بين العاملين والإدارة

حول ساعات العمل والأجر الإضافي وظروف العمل، والدخول في مفاوضات بين الطرفين، وفشل المفاوضات.

- **طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:**

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

- **أسباب الأزمات:**

اعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

  - أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
  - الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
  - الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
  - الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

طبيعة أطراف الأزمة:

استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين:

- الأزمات الخارجية: حين يتعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخراط طرف خارجي في الموقف تكون الأزمة دولية خارجية كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية،..إلخ.
- الأزمات الداخلية: حين يرتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل تكون الأزمة داخلية وفي إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر

أهمية للأزمات هو ذلك الذي يقوم على التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الاستراتيجي أو الهيكلي.

- الأزمة الدولية الإستراتيجية: هي موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة يمثل تهديداً للقيم والأهداف الرئيسية للدولة، وقد يصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير.

- **من حيث مصدر الأزمة:**
  - أزمة مُصدّرة: مثل ما يحدث عند تفجير محل أو مصنع في بلد ما يخص شخصاً معيناً، باعتبارات عقائدية لها أهميتها في بلد آخر.
  - أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت الجذور لجوانب سياسية أو عقائدية أو ما شابه من جوانب أخرى.

- **من حيث المستهدف بالاعتداء:**
  - الاعتداء على الشخصيات.
  - الاعتداء على الممتلكات.

- **من حيث نوع الجمهور المتأثر بالأزمة:**
  - أزمات داخلية: وهي المتعلقة بالجمهور الداخلي للمنشأة مثل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية التي يتعرض لها العاملون في المنشأة.
  - أزمات خارجية: وهي المتعلقة بالجمهور الخارجي للمنشأة مثل فقدان الثقة بالمنظمة وهجوم مؤسسات أخرى على المنشأة بهدف استقطاب المستهلكين، ووجود عيوب في المنتج، والمقاطعة وما إلى ذلك.

- **من حيث البعد البنيوي للأزمة:**
  - الأزمات الاجتماعية: مثل أزمة القيم، وأزمة العدالة الاجتماعية، وأزمة الهوية الوطنية، وأزمة التجانس القومي، وتحدث الأزمات الاجتماعية غالباً نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد السائدة، واختيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وهذا يقتضي التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات لإعادة التوازن الاجتماعي، وحل الصراعات الاجتماعية، وتطوير القيم الاجتماعية حتى تتلاءم مع التغير الناجم عن تطور المجتمع.
  - الأزمات النفسية: مثل أزمة الهوية، وفقدان الوظيفة، وأزمة التقاعد، ومن أسباب الأزمات النفسية، الشعور بالإحباط، والاكتئاب، وعدم الثقة بالنفس، وهذا له انعكاس سلبي على المنظمة وعلى بقية الموظفين إذا لم يكن هناك مراعاة لهذا الجانب، وأن الإنسان يواجه الكثير من الأزمات النفسية خلال مراحل حياته فقد يتجاوزها بسلام وقد تأثر عليه.
  - الأزمات السياسية: مثل أزمة المشاركة السياسية، وأزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة، وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي يمثله، فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسساتية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها، وإذا كان المجتمع يريد البقاء من الناحية الثانية.
  - الأزمات الاقتصادية: مثل أزمة الطاقة، وأزمة التصدير، وأزمة الركود التضخمي، وأزمة عجز الموازنة العامة، وتعبر الأزمات الاقتصادية عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، الأمر الذي يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق أهدافها.
  - الأزمات الأمنية: مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات الهامة أو الحاكمة، والتفجير بالمنشآت، وخطف الطائرات، وتفجير المواقع الحيوية، أو وسائل النقل والمواصلات، واحتجاز الرهائن، والاضطرابات العامة إلى غير ذلك.

- **من حيث المستوى الذي تحدث فيه الأزمة:**
  - الأزمات الدولية: وهي التي تحدث بين الدول مثل أزمة تركيا وسوريا ١٩٩٨

وأزمة أفغانستان وإيران ١٩٩٨ وأزمة الرهائن الأمريكية ١٩٧٩ – ١٩٨١، وأزمة ضرب السفارة الصينية في يوغسلافيا ١٩٩٩ وغيرها. والأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد، والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول، ومن ثم تشكل طوراً متقدماً من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساجلات الكلامية، ويتدرج في التصاعد حتى يصل في ذروته إلى الاشتباكات العسكرية، ولذلك تأتي إدارة الأزمات الدولية كوسيلة لدرء هذه الاشتباكات والمواجهات.

  - الأزمات القومية: وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة، مثل أزمة الهجوم على السياح، وأزمة إفلاس أحد البنوك.
  - الأزمات على مستوى المنشأة أو المؤسسة: وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة أو المؤسسة، وقد تلحق الضرر بها، بل وقد تؤثر على مستقبلها واستمرارها وبقائها، مثل أزمة انهيار عنبر من عنابر أحد المصانع أو المستشفيات.

- **من حيث مدى الوقت المستغرق لحدوث الأزمة:**
  - الأزمات المفاجئة: هي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار مثل تعرض المؤسسة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية. وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، حيث إن الخسائر المترتبة عليه غالباً ما تكون أكثر جسامة، ولاسيما في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة أو جدولة لمواجهة الأزمة.
  - الأزمات المتراكمة: وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكيلها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل انفجارها، أي أنها أزمات متدرجة مع الزمن، ومثال على ذلك: إضراب العمال، حيث لا يكون مفاجئاً، بل يتم بعد العديد من المناقشات والمفاوضات.

- **من حيث عمق الأزمة:**
  - أزمات سطحية، هامشية التأثير.
  - أزمات عميقة، هيكلية التأثير.

وتنطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار.
ولاشك أن المعيار المركب هو الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمات سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة أياً كانت طبيعتها ومجالاتها تؤثر في المجتمع ككل، فقد تحدث أزمة في قرية بعيدة لكنها تؤثر في المجتمع ككل، كذلك فان الأزمة المالية مثلا لا تؤثر في النظام الاقتصادي فقط، بل تؤثر في المجتمع ككل، وبالتالي ينبغي التعامل مع أي أزمة من منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي يعكس نفسه في تركيب فريق إدارة الأزمة حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين من كافة مما سبق.

الخلاصة

الكارثة " هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.

في حين أن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

الصراع هو تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه يؤدي إلى أزمة

تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها

الحادث هو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه.

تتنوع الأسباب المنشأة للازمات بتنوع الأزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية.

إن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن الأزمة، أي أزمة، بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.

المراجع

1- محمد جبر إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني."الإداري 21عدد 76 مارس 2002.

2- محمد جبر، إدارة الأزمات، استراتيجية وتكتيك، مجلة آفاق اقتصادية عدد 83، 2000.

3- عبد الغفور الزهاورة العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، الزرقاء، الأردن، 2002.

4- عزيز سبتي، "إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2002.

5- سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.

6- محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، القاهرة: دار الكتب، الطبعة الأولى، 1996.

7- محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات ، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 1995.

8- السيد السعيد، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.

9- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية، الجزائر 1992.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- تبدأ مرحلة النمو والاتساع في حياة الأزمة:

A - نتيجة لعدم معالجة مرحلة الميلاد.

B- نتيجة لاشتداد الصراع بين أطراف الأزمة.

C - نتيجة تدخل وسائل الإعلام في حياة الأزمة.

D- نتيجة الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

الاجابة الصحيحة: نتيجة لعدم معالجة مرحلة الميلاد.

2- من أهم أسباب نشوء الأزمة:

A - قصور القوانين

B- هيمنة التكنولوجيا.

C - الإشاعات.

D- التناقض في المعلومات

الاجابة الصحيحة: الإشاعات.

3- يؤدي تضارب المصالح والمبادئ والأفكار إلى:

A - الأزمة

B- الكارثة

C - الصراع

D- المشكلة

الاجابة الصحيحة: الصراع.

الوحدة التعليمية الثالثة:

المدخل إلى إدارة الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في إدارة العلاقات العامة حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكنيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

النشأة التاريخية لإدارة الأزمة

وجدت إدارة الأزمة في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهت الإنسان منذ أن حاول أن يتحدى الطبيعة وغيره من البشر ولم نكن نعرفها بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمة إنما كان لها مسميات أخرى مثل حسن الإدارة أو براعة القيادة، فمنذ أقدم العصور لجأت القبائل تحت ضغط الحاجة إلى الحلول العبقرية التي تحقق المعادلات الصعبة



أما بالنسبة لمصطلح إدارة الأزمة فقد نشأ في الأصل في رحم الإدارة العامة بشكل جيني، حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة والكوارث العامة المفاجئة مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والحروب الشاملة.

فقد كانت هناك أكثر من تجربة في إدارة الأزمات فالتجربة الرومانية حيث استطاعت الامبرطورية الرومانية اللجوء إلى أساليب الحنكة التي تسمى الآن (إدارة الأزمات) للحفاظ علي هذه الامبرطورية من الانهيار، وكذلك التجربة الأوروبية فقد استطاع قادة النمسا و انكلترا التعامل مع أطماع نابليون وكفلت لأوروبا السلام من عام ١٨١٤ إلى ١٩١٤ م وأطلق عليه قرن السلام الأوروبي، وهكذا فاستخدام أساليب تعتمد على المواقف الفعالة الواعية تمكن من التغلب على المواقف المتأزمة، وهذا ما يقوم به أسلوب إدارة الأزمة.

ثم تبلورت معالم هذا الأسلوب وتحول إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وله آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة.

ولقي بعد ذلك أسلوب إدارة الأزمة اهتماماً واسعاً من جانب علماء الإدارة في مجالات الحياة المختلفة للتغلب على الأزمات التي تحدث سواء في السياسة أو الاقتصاد أو غيرها من المجالات، وهكذا أصبح لأسلوب إدارة الأزمة أهمية قصوى في التغلب على المواقف الصعبة المتأزمة التي تقف حجر عثرة أمام الإدارة.

وقد تطور البحث في مجال نظرية إدارة الأزمة في السنوات العشرين الأخيرة من القرن التاسع عشر من خلال العديد من الدراسات التي تحلل العديد من حالات الأزمات وملاحظة المواقف المختلفة فقد تناولها بعض العلماء بمدخل دراسة الحالة ومنهم هولوشا 1988، الليسون 1981 وآخرون تناولوها بالمدخل المقارن ومنهم ميللر 1988، بيرو 1984 وآخرون تناولوها بالمدخل التجريبي ومنهم ميتروف، فينك 1986.

وهكذا فإن نمو مجال إدارة الأزمة تحقق من خلال العديد من الأبحاث والدراسات المختلفة.

مفهوم إدارة الأزمات

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً لذلك كان لابد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته (إدارة الأزمات).



نشأ هذا المصطلح نتيجة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة .. إلخ، لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة مثل أزمة

الصواريخ الكوبية عام 1961 ثم عاد هذا المصطلح ليزدهر عندما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لإنجاز مهامها وحل المآزق الطارئة التي تواجهها.
ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكنيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وقد بدأ علم إدارة الأزمات في الستينات من القرن الماضي وأصبح هنالك جدلاً حول تسمية هذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض(معالجة الأزمات) و(التعامل مع الأزمات).

وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الأزمات) وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة الذي يتم بالأدوات العلمية المختلفة وكان هذا المفهوم سائداً منذ القدم إلا أنه لم يطلق عليه (إدارة الأزمات) وكان ذلك متجسداً من خلال الممارسة العملية التي كان يقوم بها الإنسان في تعامله مع المواقف الحرجة التي يواجهها وكانت تندرج تحت مسمى الحنكة والخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة .وكانت هذه الممارسات هي الاختيار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجير طاقاته الإبداعية.

وقد قدم الكتاب والباحثون عدداً من التعريفات لمفهوم (إدارة الأزمات) تبعاً لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية فتعرف بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة.

وهناك من يعدها بأنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بفرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية، ويعرفها آخرون بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها، وتعرف بأنها أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة

والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية.

وهنالك تعريف آخر بأنها سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وهي تكنيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة.

تعريف إدارة الأزمة

برزت إدارة الأزمة كحقل أكاديمي في أحضان العلوم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله فقد ركز البعض على نقطة صنع القرار وإتخاذه وأهمية هذا الموضوع والبعض الآخر ركز علي كيفية الاستفادة من إيجابيات الأزمة والتقليل من آثارها السلبية، وفيما يلي عرض لهذه الآراء:

- تعريفات ركزت على الاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات:

إدارة الأزمة هي " عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبوء بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والعاملين والبيئة مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع ضرورة دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة.

- تعريفات ركزت علي صنع وإتخاذ القرارات الحاسمة أثناء الأزمة:

إدارة الأزمة هي كيفية مواجهة الأزمة والتغلب عليها من خلال استيعابها أو التعامل معها أو امتصاصها أو الإجهاز عليها من خلال احتوائها أو تفريغها من مضمونها أو تفتيتها أو تدميرها داخلياً، وكل ذلك لا يأتي إلا من خلال اتخاذ قرار سليم مناسب للتعامل مع الأزمة.

- تعريفات ركزت على التوجهات الفكرية لكتابها و مفكريها:
  - إدارة الأزمة هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة".
  - إدارة الأزمة هي " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بفرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".
  - إدارة الأزمة هي "عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها.
  - إدارة الأزمة هي " أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية.
  - إدارة الأزمة هي " سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وهي تكنيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة.
  - إدارة الأزمة هي "علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه.
  - إدارة الأزمة هي فن إدارة السيطرة والتحكّم، ويمكن القول إنها محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في مراحلها كلها، ومواكبة مسارها وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم، أو الحد من مخاطرها وأضرارها في أقل الأحوال.
  - إدارة الأزمة هي " كيفية التعامل مع الأزمة والتغلب عليها بالأدوات العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة منها مستقبلاً".

- إدارة الأزمة هي " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".
- إدارة الأزمة هي " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".

عناصر إدارة الأزمة



ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.
- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

متطلبات النجاح في إدارة الأزمة

- تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
- تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
- توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة
- أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان ولكن أيضاً على المستوى الخارجي.
- إن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها.
- تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريبًا جيدًا يقوم بإدارتها والتعامل معها.
- ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر.
- أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري داخليًا لمواجهة أو التعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة.
- أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهيأة داخليًا للتعامل والاستجابة للازمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية.
- عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة.

منهج إدارة الأزمات

- المنهجية العلمية:

فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية وإنما يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل تطور الأزمة للأسلوب العلمي الذي يميز المنهج الإداري السليم ومع ذلك فان أخطر المشكلات الإدارية في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية

- تقدير الموقف الأزموي:

يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها وتحديداً دقيقاً للقوى الصانعة للأزمة والساندة لها ويليها جمع المعلومات عن الأزمة وأبعادها.

- الوفرة الاحتياطية الكافية:

فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة ومقاومة كل قصور وعجز أياً كان نوعه.

- توعية المواطنين:

يتطلب هذا الأمر حملة إعلامية شاملة وفعالة تستخدم فيها مختلف أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن.

- تبسيط الإجراءات:

إن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة لذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت وإنما يتطلب التدخل الفوري خلال تبسيط الإجراءات.

- إنشاء فرق مهمات خاصة:

يجب إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع إفرادها لتدريب عالي وكافي لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة.

- تفويض السلطات:

وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات.

- استخدام الخطة الإعلامية:

يعد الإعلام في عصرنا الحالي قوة حقيقية وسلاح بالغ الأثر إيجاباً أو سلباً ومن هنا يجب على القيادة أن تكون واعية وعلى قدر كبير من الحذر.

- توفير الدعم القانوني والرسمي:

حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للأزمات، فلا بد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها.

- استخدام نظم الخبرة:

تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة.

مراحل إدارة الأزمات:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم (لا أخبار .. الحالة جيدة).

- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

- **احتواء الأضرار والحد منها:**

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد

العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

- **استعادة النشاط:**

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

- **التعلم:**

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.
إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.

وسائل تحسين القدرة في إدارة الأزمات

يمكن للمنظمات أن تحسن من قدرتها في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:
  - ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
  - تشكيل فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
  - مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
  - وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
  - وضع هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
  - إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
  - نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.
- مرحلة الاستعداد والوقاية:
  - فحص للأزمات.
  - فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
  - إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر)
  - تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
  - التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
  - إدارة النظام ومنع الإسراف.
- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:
  - الحصول على المعلومات اللازمة.
  - تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
  - اختبار قدرات الاحتواء.
  - تنفيذ أسلوب الاحتواء.
  - تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
  - تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

- مرحلة استعادة النشاط:
  - تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
  - تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
  - تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
  - تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
  - تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
  - تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
  - تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
  - تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.
- **مرحلة التعلم:**
  - ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
  - مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
  - المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
  - التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
  - عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
  - اتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
  - استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً).

نماذج إدارة الأزمات:

خلال العقدين الماضيين جرت محاولات عديدة، حاول الباحثون من خلالها تقديم نماذج لإدارة الأزمات تعكس المراحل الأساسية التي تمر فيها، بهدف استخدام أنظمة إدارية خاصة وواضحة المعالم والخطوات، وقليلة التكلفة لضمان الحد الأدنى من العبء الاقتصادي الواقع على كاهل المنظمة من جراء التعامل مع الأزمات الحقيقية، وبطريقة تسمح للمنظمة العمل بشكل منتظم في ظروف غير اعتيادية، وقد تم بموجب هذه النماذج اعتماد المنهج العلمي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال عرض خطوات إدارة

الأزمة بشكل منتظم، وتوضيح الوظائف والمهام التي يتوجب على مدير الأزمة اتخاذها وممارستها على أرض الواقع، ومن هذه النماذج:

- نموذج الخضيري 1990:

وقد اعتمد الخضيري في عرض نموذجه في إدارة الأزمات على مراحل المنهج التكاملي، و قد لخصها على هيئة مراحل متسلسلة ومتتابعة كما يلي:

  - o مرحلة اختراق جدار الأزمة.
  - o مرحلة التمركز في قلب الأزمة وإقامة قاعدة صلبة للتعامل مع الأزمة بعد اختراقها.
  - o مرحلة توسيع قاعدة التعامل مع الأزمة ومد جسور مجالات الاختيار عند التعاطي مع الأزمة.
  - o مرحلة الانتشار السريع والمكثف لتدمير عناصر الأزمة لشل حركتها، ومن ثم العمل على دفعها بعيداً عن أماكن السيطرة التي تمرست فيها الأزمة.
  - o مرحلة احتواء الأزمة تمهيداً للسيطرة عليها والتحكم في موقعها.
  - o مرحلة التوجيه لقوى الفعل العاملة في الأزمة إلى المجالات الأخرى التي انتشرت إليها الأزمة.

- نموذج هريرو وبرات 1995:

يتألف هذا النموذج من أربع مراحل لإدارة الأزمة قبل حدوثها وبعد أن تحدث، وهي:
إدارة المشاكل، والتخطيط، الوقاية، وإدارة الأزمة ذاتها، ومرحلة ما بعد الأزمة، كما ويسترشد النموذج بفرضين أساسيين عند التعامل مع مراحل إدارة الأزمة وهما :أن لكل أزمة دورة حياة خاصة بها ويمكن التأثير فيها، وإن أفضل طريقة لتفادي التغطية السلبية للازمة تتمثل بالشروع في القيام بأنشطة لتعزيز السمعة، على أن تحظى بالثقة الواسعة اجتماعيا، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

- مرحلة إدارة المشاكل

في هذه المرحلة يتوجب على المنظمة أن تقوم بالآتي:

1. مسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة ذات العلاقة بالمشاكل، سواء كانت منفردة أو جماعية، والتي يشعر المعنيون أنها قد تؤثر فيها مستقبلاً.
2. جمع البيانات عن المشاكل المحتمل أن تثير المتاعب وتقييمها.
3. تطوير استراتيجية للاتصالات وتركيز جهودها على منع حدوث أزمة، أو إعادة توجيه مسارها، بشكل يؤدي إلى كبح جماحها قبل تفاعلها وانتشارها.

- مرحلة التخطيط – الوقاية:

وتسهم هذه المرحلة في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة إدارة المشاكل، من خلال استخدام المعلومات والتحذيرات ونظم الاتصالات الداخلية، ففي مرحلة إدارة المشاكل تواجه موارد المؤسسة في تحديد المشكلة التي يعتقد أنها تمثل تهديداً وتأثيراً في مسارها، أما في مرحلة التخطيط–الوقاية، فيضاف عنصر الوقاية كي يتم تجنب الوقوع في أزمة كاملة وبالتالي التقليل من مخاطر وآثار الأزمة إن حدثت.

- **مرحلة الأزمة:**

عندما تصل المنظمة إلى مرحلة الأزمة تكون قد فقدت جميع المبادرات النشطة، خاصة إذا لم يكن هناك خطة مواجهة للأزمة، أو إذا قوبل الموقف الأزموي بسوء تصرف من قبل الأشخاص المعينين، عندها فإن ردة فعل المنظمة ينبغي أن تنحصر في التأثير في الأحداث المصاحبة للأزمة، واستخدام إجراءات الطوارئ اللازمة التي تقلل من أي ضرر قد يحدث، وبالتالي أصبح من الضروري أن تقوم المنظمة وفق هذه المرحلة بتقييم درجة استجابتها للأزمة، ثم العمل على إجهاض الدعاية السلبية التي قد تؤذي من سمعة المنظمة بفعل الأزمة، وذلك بإبلاغ عملائها بالإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة أو حلها، وأخيراً توجيه رسالة من المنظمة إلى الجمهور المعني، والحصول على تأييد طرف ثالث من أحد الخبراء المتخصصين بنشاط المنظمة للإعلان عن أن الأزمة قد تم حلها، أو في طريقها إلى الحل في القريب العاجل.

- مرحلة ما بعد الأزمة:

ويطلق على هذه المرحلة اسم رحلة الاستشفاء، وهي المرحلة التي تهيئ المنظمة نفسها للشفاء بعد خروجها من الأزمة، وهنا يتعين على المنظمة الاستمرار في إيلاء الاهتمام بعملائها وزبائنها المتنوعين، وإطلاع وسائل الإعلام على الإجراءات التي قامت بها المنظمة للخروج من الأزمة إذا دعت الضرورة لذلك، مع العمل على الاستفادة من الدروس والعبر التي أخذتها من الأزمة لمنع حدوث أي أزمات في المستقبل، ثم تطوير استراتيجية طويلة الأمد في المهارات المتعلقة بالاتصالات للحد من أي أزمات، أو التقليل من أي إضرار قد تنجم عنها في المستقبل.

- نموذج أوجستين1995:

قدم أوجستين نموذجا مبسطا من ست مراحل كي يكون مرشدا أو دليلا لإدارة الأزمات وهذه المراحل هي كالآتي:

  - مرحلة تجنب الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة إلقاء نظرة شاملة على المنظمة بحثاً عن المواقف التي يعتقد أنها قد تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة، وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل، وكيفية التعايش مع عواقبها إن وجدت.

  - الإعداد لإدارة الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقعت الأزمة.

  - مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة:

ويتضح أمر هذه الخطوة برفض بعض متخذي القرار الاعتراف بوجود أزمة، حتى وإن أكدت النتائج بوجود أزمة بالفعل، وفي هذه المرحلة يلزم وجود محققين من خارج المنظمة وداخلها للمساعدة في استيعاب الموقف الأزموي، من خلال التبصر والإدراك والتفهم، وإعطاءه الاهتمام والجدية التي يستحق لتدارك تفاقم الأزمة.

  - مرحلة احتواء الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جداً من الزمن، وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من أولوية بوقف النزيف، في ظروف غاية من الضبابية وشح في المعلومات حول الأزمة.

  - مرحلة تسوية الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة تسوية الأزمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعاً لاحتوائها، وذلك من بناء حائط، إن صح التعبير، حول الأزمة للسيطرة عليها ومنعها من الانتشار، ثم العمل على تسويتها وهي تراوح مكانها. ويتم في هذه المرحلة تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم إنجازه وما لم يتم، وإصلاح مواطن الخلل إن وجدت في إحدى المراحل السابقة، ثم يتم بعد ذلك السعي نحو إعادة الثقة نحو المؤسسة كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة.

- نموذج الشعلان في إدارة الأزمات 1996:

عرض الشعلان في نموذجه ثلاثة مراحل يستطيع بموجبها مدير الأزمة إدارتها بنجاح وهي:

  - مرحلة ما قبل الأزمة، وأطلق عليها اسم مرحلة التلطيف والاستعداد.
  - مرحلة أثناء الأزمة، وأطلق عليها اسم مرحلة المواجهة والاستجابة.
  - مرحلة ما بعد الأزمة، وأطلق عليها اسم مرحلة إعادة التوازن والبناء.

كما ونوه الشعلان في نموذجه إلى أنه يمكن تقسيم إدارة الأزمة إلى قسمين رئيسيين وهما: الإدارة المبادرة وهي إدارة وقائية للأزمة، وإدارة برد الفعل وهي إدارة علاجية للأزمة، حيث تتمثل هاتين الإدارتين في مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقائية، بحيث إذا قامت المنظمة بإنجاز ما تتضمنه المرحلتين من أنشطة بشكل فاعل، فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات، بينما تمثل مرحلتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط طابع رد الفعل أو ما يسمى بالميل العلاجي في إدارة الأزمة.

- نموذج أبو قحف 1999:

وهو نموذج أطلق عليه أبو قحف اسم برنامج إدارة الأزمة، وهو برنامج يتضمن خمس خطوات أو مراحل لإدارة الأزمة وهي:

  - إدراك الأزمة.
  - تقدير الخسائر أو النتائج السلبية للأزمة.
  - بناء خطة موقفية (طوارئ) للأزمة.
  - إعداد فريق مدرب للتعامل مع الأزمة.
  - تنفيذ برنامج إدارة الأزمة بدقة إذ لابد من مراجعة الأزمة والخطة الموقفية سنوياً من أجل تطويرها أو تحديثها و ضرورة وضع الخطة الموقفية (الطوارئ) موضع التنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة.

الخلاصة

وجدت إدارة الأزمة في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهت الإنسان منذ أن حاول أن يتحدى الطبيعة وغيره من البشر ولم نكن نعرفها بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمة إنما كان لها مسميات أخرى مثل: حسن الإدارة أو براعة القيادة.

لقد قدم الكتاب والباحثين عدداً من التعريفات لمفهوم (إدارة الأزمات) تبعاً لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية فتعرف بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة.

تعتبر إدارة الأزمة هي علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه.

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

خلال العقدين الماضيين جرت محاولات عديدة، حاول الباحثون من خلالها تقديم نماذج لإدارة الأزمات تعكس المراحل الأساسية التي تمر فيها، بهدف استخدام أنظمة إدارية خاصة وواضحة المعالم والخطوات، وقليلة التكلفة لضمان الحد الأدنى من العبء الاقتصادي الواقع على كاهل المنظمة من جراء التعامل مع الأزمات الحقيقية.

ومن أهم تلك النماذج نموذج الخضيري، ونموذج هريرو وبرات، ونموذج أوجستين، ونموذج أبو قحف.

المراجع

1- زهير ثابت، عمر زيدان وآخرون: تقرير الأزمات و الكوارث في مصر المحروسة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.

2- حسن أبشير الطيب: إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد 65، يناير 1990

3- خالد قدري: الأزمات التنظيمية (المفاهيم – الأسباب)، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة ،أكتوبر 1998.

4- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية " منظور عالمي" ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2002 م.

5- أمينة مصطفى صادق: إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة 2002.

6- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، (حلول علمية وأساليب وقائية)، قطاع سجل العرب، القاهرة، 1997.

7- جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

8- داني كوكس: القيادة في الأزمات، ترجمة هاني حلجة، بيت الأفكار، أمريكا، 1998.

9- رونالد ديري، إدارة الأزمات ، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة 2004.

10- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة ، 1993.

11- عبد العزيز أحمد نصر، نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في مصر على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ، 2002.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- وجدت إدارة الأزمة في الممارسة:

A - بعد الحرب العالمية الثانية

B- منذ عصور موغلة في القدم

C - في العصر الحديث

D- بعد ظهور وسائل الاتصال الحديثة

الاجابة الصحيحة: منذ عصور موغلة في القدم.

2- يعتبر نموذج أوجستين من أهم نماذج:

A - إدارة الموارد البشرية

B- إدارة العلاقات العامة

C - إدارة الأزمات

D- الإدارة الاستراتيجية

الاجابة الصحيحة: إدارة الأزمات.

3- المرحلة الأولى من مراحل إدارة الأزمة هي:

A - الدراسات المسحية

B- تشكيل فريق العمل

C - السيطرة على وسائل الإعلام

D- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الاجابة الصحيحة: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الوحدة التعليمية الرابعة:

أسس إدارة الأزمات

مبادئ التعامل مع الأزمات

إنّ التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماما إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك وبعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية.

ومن هنا يمكن القول إنّ معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات.

وفيما يلي عشرة مبادئ ينبغي الاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات وهي:

- **مبدأ تحديد الهدف:**

يتعين على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف المراد تحقيقه في إدارة الأزمة، حيث كثير اً ما يكون الهدف غامضـ اً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، وبالتالي يتعين على مدير الأزمة أن يحدد هدفه بدقة بالاستناد على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة والاختراق، وإن شجاعة متخذ القرار في هذا المجال تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة مهنية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة، أو نتائج لا يحمد عقباها

- **مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:**

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، حتى يتمكن من التعامل بنجاح مع الأزمات، لأن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة ومحددة وناجحة، فمن هنا يتعين على كل مدير، أياً كان موقعه الاحتفاظ بحرية الحركة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة، وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة إلى جعل الطرف الآخر – وهو الطرف المتمثل بقوى صنع الأزمة – يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه من أجل التقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

- **مبدأ المباغتة:**

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة للتعامل مع الأزمات، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، وبالتالي فإنه إذا تم تأمين المباغتة فإنها تحدث نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، بحيث تجعلها مذهولة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل متزن، وتحت تأثير الصدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها أو شل حركتها وتطويعها إلى فترة مناسبة من الزمن.

- **مبدأ الحشد:**

يعرّف الحشد بجمع القوة التي يناط إليها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة للقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها، وهذه القوة تتضمن عناصر متعددة، بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه وبعضها يرتبط بالأزمة والمرحلة التي حدثت فيها، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً، من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها، فمن هنا يمكن القول إن القوة في هذا السياق ما هي إلا نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من موارد وطاقات وإمكانيات وخبرات وتقنيات، وقوة بشرية قادرة وفاعلة وراغبة في معالجة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر اللجوء إلى الصدام مع قوى الأزمة، فالصدام مع قوى صنع الأزمة قد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه أمام متخذي القرار، سواء لنقص المعلومات أو لتدهور الأحداث سريعاً، أو لعدم استجابة قوى الأزمة الصانعين لها إلى الرشاد العقلي والفكري، والاستماع لصوت المنطق والعقل، ومن هنا يستلزم الأمر التدخل بعنف وصلابة، بل

بأقصى درجات العنف والصلابة لإحداث الخلخلة وانعدام التوازن، وتعظيم الخسائر المادية والمعنوية لدى القوة الصانعة للأزمة ولدى المؤيدين لها، وهنا يلجأ متخذ القرار إلى أدوات وأساليب الصدام العنيف، وقد يلجأ إلى اتخاذ قرارات مصيرية من أجل حسم الموقف على وجه السرعة، واستخدام وسائل الضغط والحماية اللازمة لامتصاص الأزمة ولضمان عدم اندلاعها من جديد.

- **مبدأ التعاون:**

يعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة التي يحتاج إليها مدير الأزمات لمعالجتها وإدارتها بالشكل الصحيح، لأن الأمر يحتاج في ظروف الأزمة وتداعياتها إلى تعاون الجميع وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهونها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم لتأديته عند التصدي للأزمة، سواء لوقف تصاعدها أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر الدعم والتأييد من روافد معينة أو من قوى جديدة، وبالتالي يعد التعاون من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فالتعاون بهذا المعنى يساعد على اتساع رؤية مدير الأزمات و شمولية تشخيصها، وعلى تكامل فعاليته للأزمة، بالإضافة إلى ما يتيحه التعاون من سرعة ودقة في إفقاد الأزمة لمقوماتها، وخاصة إذا ما كان فريق العمل الذي أنيط إليه معالجة الأزمة متنوع الخبرات والقدرات.

- **مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:**

ويقصد بهذا المبدأ عدم الإفراط في استخدام القوة ضد الأزمة أو صانعيها، بل يتوجب أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة وإجراءات وممارسات مدروسة ومسؤولة، حيث أن الإسراف في استخدام القوة عشوائيا يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان التنظيمي ذاته، سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو من حيث عدم التأكد من عامل الأمن والأمان وردة الفعل العكسية المخادعة، فكثيراً ما يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا ما وقع في هذا الكمين، ولم يأخذ جانب الحيطة والحذر، ودفع بكل قواته إلى ساحة المعركة للتعامل مع الأزمة الوهمية وأنهكت قواه وقدرته، برزت وبشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، وعندها يكتشف أنه لا يوجد لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها، ويضاف إلى ذلك أيضاً أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي، حيث كلما أخمدت الأزمة، كلما اشتعلت نارها من جديد، كالفرد الذي يصب الزيت على النار لإخمادها، وخاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية، بالاكتفاء فقط بإخماد الأزمة دون إيجاد الحل الجذري والمناسب لها.

- **مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث:**

يعني ذلك أن يكون هناك تفوق دائم في السيطرة على الأحداث التي ترافق الأزمة من قبل مدير الأزمات، ومن أهم جوانب التفوق الدائم ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والسيطرة والتحكم والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة، بالإضافة إلى المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة وحيثياتها، وكذلك القدرة على الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للازمة والمهتمة بها.

- **مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:**

يقصد بهذا المبدأ محاربة الخوف ورفض الهزيمة وتكريس إرادة الانتصار على الأزمة في نفوس مديريها، فالأمن في هذه الأوضاع له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات والتي يجب أن تتمثل بوجود نظام لتأمين عدم اختراق قوى الأزمة لمديري الأزمة، وذلك بحجب أي معلومات عنها، وعزلها تماماً عن مسرح أحداث الأزمة. ويضاف إلى ذلك مراعاة التأمين المادي للأرواح والممتلكات ولكافة الاحتياجات الضرورية اللازمة لمواجهة الأزمة، وخاصة الجوانب ذات المظاهر التخريبية أو التدميرية التي تهدد مرافق المنظمة أو وجودها، فعملية التأمين هذه تشتمل على جانبين أساسيين هما: التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة، وهو التأمين الذي يقوم به الكيان الإداري (دولة، ومؤسسة، ومجتمع) بهدف حماية الأرواح والممتلكات ضد أي خطر قد يحدث، أو يصاب به الكيان الإداري، وتوفير سبل الوقاية منه، أما الجانب الثاني لعملية التأمين فيتمثل بالجانب التعبوي الحيوي الإضافي عند وقوع الأزمة، حيث يتعين على قوى إدارة الأزمة مواجهة قوى صنع الأزمة بقوة أشد منها وأكبر، لمنع اتساعها ولوقف تسارع الأحداث وامتدادها إلى مجالات أو مرافق أو مناطق جديدة، ولإرهاب أي قوة أخرى تفكر أو تجد أن عليها أن تتدخل بالمساعدة والتأييد لقوة صنع الأزمة.

وببساطة يمكن القول أن عملية التأمين التعبوي تقوم على تكوين جيش من الاحتياط الفعال يتم تدريبه وتأهيله وتزويده بأعلى درجات الجاهزية، وإعداده بالشكل الذي يمكن تحريكه بسرعة وبكثافة لموقع الأحداث، والتصدي للأزمة لمنع تصاعدها وانتشارها حتى لا تتدهور الأوضاع وتنهار، وبهذا يمكن تأمين الكيان الإداري من التداعي، أو الانهيار الذي قد تسببه له الأزمة.

- **مبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:**

يتطلب هذا المبدأ التصدي للأزمة بسرعة، والتعرض لأحداثها السريعة بدقة وحرص ونشاط، كما يتطلب توفير عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً، يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزمة، وإلى إمكانيات وموارد كافية للإنفاق على مقاومة اتساع الأزمة، والحد من تدهور

أحداثها ووقفها عند الحد الذي وصلت إليه، ومن ثم منع الكيان الإداري من التداعي والانهيار، ومعالجة ما سبق أن أفرزته من نتائج، والإبقاء على حيوية ونشاط وحياة الكيان الإداري، فمن هنا كان التأكيد على أهمية المواجهة السريعة للأزمة، لكن هذا التأكيد يبقى ناقصاً ما لم يراع بعنصر الدقة في هذه المواجهة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من المخاطر والأزمات، فضلاً عن إهدار الموارد – هذا من ناحية – ومن ناحية أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة للأحداث بعنصر هام آخر يجب مراعاته أيضاً وهو تكبيد الطرف الآخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الإقدام على صنع أي أزمة جديدة.

- **مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة:**

إنّ التعامل مع الأزمات يحتاج إلى وعي إدراكي متكامل من قبل مدير الأزمات بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو توازنه، وتشل من قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة، وبالتالي فإن استخدام الأساليب غير المباشرة في التعامل مع الأزمة تسمح بالتدرج وتتيح المجالات لاستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات التي من أهمها:

- **التدرجية:** تسمح الأساليب غير المباشرة بالتدرج في مواجهة الأزمات، والتعامل معها بفاعلية أكبر دون أن ينتبه لها الخصم، كما ويتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي، بما يتناسب مع حدة وقوة أحداثها.
- **التلازم والتتابع:** يتم بموجب هذا المبدأ استخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع ومتناسب، سواء لاحتياجات تراكمات النتائج التي أفرزتها الاستخدامات في المراحل السابقة، أو لمؤازرة وتدعيم الموقف في المرحلة الحالية، مما يؤدي بالتالي إلى مواجهة تطورات الأزمة وتصاعدها والحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه.
- –**التناسق والاتساق:** تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة في مواجهة الأزمة إلى قدر كبير من الحنكة والدهاء، والقدرة على استخدام مجموعات متكاملة من الوسائل والأساليب والأدوات بقدر كبير من التناسق والاتساق فضلا من أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكتلة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

- **التغطية والخداع:** عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري أزمة غير واضحة المعالم، ولا تتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها ويتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة فهذا الانتظار يفتح الطريق أمام متخذ القرار لاستخدام الأساليب غير المباشرة في إدارة الأزمة، كأساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الأزمة، وأساليب الخداع والتمويه، وأساليب الاحتواء والاستجابة الجزئية للمطالب، وأساليب التنصل والانسلاخ من الاتجاه الحالي إلى الاتجاه الذي تنادي به الأزمة، وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الأزمة، وفي الوقت ذاته لعزل قادتها عنها، وقيادة تيار الأزمة وإعادة توجيهه من جديد ليصب هو وجميع روافده في الاتجاه الأصلي الذي يتجه مدير الأزمة إليه.

شروط ومتطلبات إدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع النجاح في عملية إدارة الأزمات، ففي هذا الصدد، قدم " Ludwig " في العام 2005 عدداً من الشروط والمتطلبات التي يجب التقيد بها عند إدارة الأزمات بكافة أشكالها ومن أهمها:

- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغييرات التي تحيط بالأزمات.
- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المنظمة.

- العمل على جعل عملية التخطيط للازمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيساً من الخطة العامة للمنظمة.
- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعاً للتشتيت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.
- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.
- ضرورة اعتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابهتها، وبالتالي يتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.
- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمراً، وخاصة في حالات اندلاع الأزمات في المنظمة.

مقومات الإدارة الفعالة للأزمات

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق العمل التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسات التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة.

- تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

- تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

- تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

- الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

  - التواجد السري في موقع الأحداث.
  - تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

- إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات الأسبقية في هذا المجال.

- توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

- الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

قيـود التعامل مـع الأزمات

عند التعامل مع الأزمات يتعرض القائمون عليها لمجموعة من القيود التي تحد من قدرتهم أثناء التعامل معها، ونتعرض لأهم هذه القيود على النحو التالي:

- **المفاجـأة:**

عادة ما تكون الأزمة مفاجأة وهو ما يمثل عنصر التهديد للمصالح أو القيم أو للكيان،ولذا يجب تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة قدر المستطاع، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر مع ضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وهو يعنى زمن تداول المعلومة وتحليلها، مع وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب خطورة التهديد.

- **الزمــن:**

ويقصد به المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة والسيطرة عليها، ويؤثر المدى الزمني على جميع عناصر الأزمة فعنصر الوقت من أهم العناصر في التعامل مع الأزمات حيث يكون الوقت محدوداً وضاغطاً، ولا شك أن وجود الدراسات المسبقة والسيناريوهات المستقبلية عامل مهم في تقليل زمن رد الفعل أثناء الأزمة، كما أن السرعة في استيعاب الأزمة والتفكير في القرارات المناسبة وإصدارها بالإضافة إلى سرعة فريق الأزمة في التحرك يمكنه من التغلب على المعوقات.

لذلك يعد عامل الوقت من أهم العوامل الحاكمة لإدارة الأزمات وندرته تشكل خطراً بالغاً على إدارة الأزمة، وينبغي ألا يؤثر عامل الوقت المتاح على عنصر الدقة فليس هناك وقت لمعالجة الأخطاء.

- **الموارد المتاحة:**

قد تكون الموارد من أهم القيود عند التعامل مع الأزمات سواء أكانت الموارد بشرية أو مادية أو معلوماتية أو خططية، نستعرضها على النحو التالي:

  - **الموارد البشرية:**

إنّ الأزمة متعددة الأبعاد والخصائص لذا هي تحتاج إلى أفراد متعددي المواهب والخصائص ويجب اختيار القائمين على التعامل مع الأزمة بعناية حيث يجب أن تتوافر لديهم المواهب البشرية مثل القدرة والسرعة على الاستيعاب والفهم والتقييم والتحليل للمعلومات والقدرة على التحمل والتكيف مع مختلف الضغوط بالإضافة للرغبة في التعلم والدراسة لمواجهة المواقف الصعبة، فسوء الاختيار أو عشوائيته يؤدي إلى فشل إدارة الأزمة ويعد عائقاً أساسياً لها.

  - **الموارد المادية:**

ونعني بها الإمكانات المتاحة سواء داخلية أو خارجية مثل غرف العمليات وتجهيزاتها والأسلحة الحديثة وشبكة الاتصالات والحاسبات مع الصيانة والتحديث المستمر لها. كل هذه الموارد لابد أن تكون متاحة وأي نقص أو خلل بها يشكل قيد وعائق في إدارة الأزمة.

  - **المعلومات:**

تعدّ المعلومات عنصراً أساسياً في التعامل مع الأزمات، ولابد من كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة، كما أن تدفق المعلومات أثناء الأزمة يعد من العوامل الأساسية لاستمرار المواجهة للأزمة، وكلما كانت المعلومات صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب كلما أمكن السيطرة على الأزمة والتعامل معها.

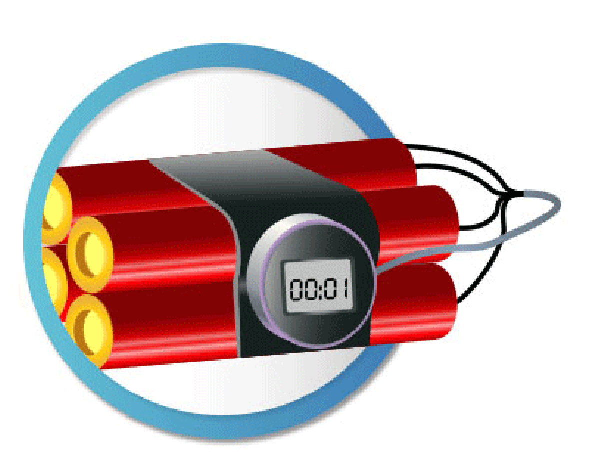
  - **الخطة:**

تعتبر خطة إدارة الأزمات نتاج عملية التخطيط وهدفها الأساسي، والتي تعتبر وثيقة تهدف إلى محاولة منع الأزمة، سواء باتخاذ إجراءات وقائية أو التحضير للتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمة في حالة عدم القدرة على منعها، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نستعرض العوامل التالية:

- **إدراك أهمية الوقت:** يعدّ عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة



والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

- **إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات** الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل، والمؤكد أن المعلومات



هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة

أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.



- **توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة** والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما

يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.



- **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة

الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين

استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

- **القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة،** مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات



أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

- **نظام اتصال يقيّم بالكفاءة والفاعلية:** لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح



- الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول،

وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الاتصال وتقييم آثار عملية الاتصال والتعرف على رجع الصدى feed back.

معوقات نجاح إدارة الأزمات

تواجه إدارة الأزمات الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، وقد صنف " Phelps" في العام 1986 المعوقات التي تعرقل سير عملية إدارة الأزمة إلى ثلاثة هي :

- **المعوقات الإنسانية:**

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتنقونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها، والتي يمكن تمثيلها بالآتي:

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
- عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
- ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات.
- افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

- **المعوقات التنظيمية:**

وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها:

  - عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
  - ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام.
  - تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
  - نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
  - عدم وجود تحديد للمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة.
  - ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:**

وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة، وقد أظهرت دراسة" Reynolds " رينولدز في العام 2005 دور الاتصال في الأزمة من خلال اتباع نظام اتصال مرن وفاعل في جميع مراحل الأزمة، ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم، وتحديد حالات الغموض بقنوات الاتصال المستخدمة، واستخدام الاتصال الملائم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مراحل الأزمة المختلفة.

ومن أهم المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات في النقاط:

  - عدم توفر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.
  - عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
  - ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
  - المبالغة في عرض المعلومات، أو شحها، وخاصة في أوقات الأزمات.
  - احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة دون غيرها.
  - محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن المعوقات تلعب دوراً محورياً في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الأزموي، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحملها من أبعاد إنسانية وتنظيمية، أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمؤسسة أو التنظيم الذي تدل المؤشرات على أنه يتعرض للأزمات.

الخلاصة

إن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات، مع التقيد بعدد من المبادئ من أهمها مبدأ تحديد الهدف، ومبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، ومبدأ المباغتة، ومبدأ الحشد، ومبدأ التعاون، ومبدأ الاقتصاد في استخدام القوة، ومبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث، ومبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات، ومبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث، ومبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة.

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق العمل التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل منها: تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وإخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، وتقدير الموقف الأزموي، وتحديد الأولويات، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر، والوفرة الاحتياطية الكافية، والتواجد المستمر في مواقع الأحداث، وإنشاء فرق مهمات خاصة، وتوعية المواطنين، والخطة الإعلامية في الأزمة.

هناك العديد من العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، وهي تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها.

المراجع

1- أحمد، إبراهيم أحمد، "إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.

2- عاصم محمد الأعرجي، "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2000.

3- صدام جبر، "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998.

4- محمد عبد الغني هلال، "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004.

5- عبد الوهاب محمد كامل، "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.

6- أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

7- عابد سعود سراج، "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، 2005.

8- غادة عبد الله، "إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1995.

9- طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات، بنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

10- محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، الطبعة الأولى عمان، دار أسامة، 2008.

11- نجم العزاوي، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: بحث مقدّم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء"، 2009.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- من أهم معوقات الأزمة المتعلقة بالمعلومات والاتصالات

A - عدم وجود أنظمة اتصال خاصة بالأزمات

B- هيمنة ثقافة العولمة.

C - محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

D- عدم الاستعانة بإدارة العلاقات العامة.

الاجابة الصحيحة: محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

2- من أهم عوامل النجاح في إدارة الأزمة

A - إدراك أهمية الوقت

B- السيطرة على بيئة الأزمة.

C - إدراك أهمية القيادة في الأزمة.

D- السيطرة على وسائل الإعلام.

الاجابة الصحيحة: إدراك أهمية الوقت

3- من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات

A - مبدأ التنافس.

B- مبدأ المباغتة.

C - مبدأ وحدة الأمر.

D- مبدأ تبادل السلطة.

الاجابة الصحيحة: مبدأ المباغتة.

الوحدة التعليمية الخامسة:

استراتيجيات مواجهة الأزمات

استراتيجيات مواجهة الأزمات

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمة على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والإمكانيات والقدرات المتاحة ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة إلاّ أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة وتتمثل استراتيجيات المواجهة وكذلك التكتيكات التي توافقها في الآتي:

استراتيجية التعامل العنيف مع الأزمة:

غالباً ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا معلومات كافية عنها. وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ، إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية تنفّذ عدة تكتيكات متباينة هي:

- **التدمير الداخلي للأزمة:** من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكير محركيها والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة ومحاولة استقطاب بعضها.
- **التدمير الخارجي للأزمة:** بالحصار الشديد للقوى المسببة لها وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.

استراتيجية الحدّ من نموّ الأزمة:

في إطار هذه الاستراتيجية يُقْبَل الأمر الواقع ويسعى إلى منع تدهور الموقف، فهي إذاً استراتيجية تلائم مواجهة القوى الكبرى المسببة للأزمات المتشعبة، إضافة إلى صلاحها لأزمات الرأي العام وقضاياه والاضطرابات العمالية. أمّا تكتيكاتها فهي:

- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة.
- العمل على تخفيف حدّة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.
- تقديم المساعدة والدعم إلى القوى المعارضة للأزمة.

استراتيجية تقسيم الأزمة:

قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها وتُعتمَد في الأزمات الكبيرة شديدة التهديد إذ تُقسّم الأزمة إلى عدة أزمات ضعيفة الضغط مما يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية في فك الروابط المكونة للأزمة وتحويلها إلى عوامل ومكونات متعارضة، ولذلك تتبع عدة تكتيكات أبرزها:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.
- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة ما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

استراتيجية التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

يكوّن الفكر المحرك للأزمة مجموعةِ قيم واتجاهات ذات تأثير شديد في قوة الأزمة، تحاول هذه الاستراتيجية إضعافها تخفيفاً للضغط الذي تسبب بظهور الأزمة وتناميها. ولتحقيق ذلك تُتَّبَع عدة تكتيكات هي:

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقِيمها.
- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.
- السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة، لإحداث انقسام داخلي فيه.

استراتيجية دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها. وتتمثل تكتيكاتها في الآتي:

- التظاهر بضعف المقاومة.
- استخدام الشائعات في إذاعة معلومات عن بعض الانهيارات الناجمة عن الأزمة.
- تقديم بعض التنازلات التي قد تثير الخلافات بين القوى المسببة للأزمة.

استراتيجية تغيير اتجاه الأزمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر الذي يصعب مواجهته أو مقاومته، إذ يُبادَر إلى مسايرة الأزمة أقصر مرحلة ممكنة، ثم العمل على تغيير اتجاهها إلى عدة اتجاهات فرعية تساعد على المواجهة الفاعلة وتحقيق نتائج إيجابية. ولتنفيذ هذه الاستراتيجية تُتَّبع عدة تكتيكات هي:

- التنحي بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور.
- التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.
- العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.
- إيجاد اتجاهات فرعية وبديلة تساعد على تفتيت الأزمة.
- إبعاد الأزمة عن مجالها الأساسي.
- إحكام السيطرة على اتجاه تحرك الأزمة.

أساليب مواجهة الأزمات

على الرغم من تعدد أشكال وأنواع الأزمات وكذلك تعدد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل معها إلاّ أن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحدّ من التدهور والخسائر والاستفادة من الموقف المستجد في الإصلاح والتطوير و كذلك دراسة الأسباب والعوامل لكي يمكن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرار الأزمة ويتم تحقيق كل ذلك عن طريق اللجوء إلى عدد من الأساليب الإدارية في المواجهة نستعرض أهمها:

الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمة

تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة. وتتعدد لتشمل الآتي:

- **إنكار الأزمة وعدم إعلانها:** وهذا الأسلوب تستخدمه غالباً الإدارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل وتسعى إلى عدم إعلانه منكرة حدوث الأزمة. ومن خلال إصرارها على ذلك يمكنها السيطرة على الموقف.
- **تأجيل ظهور الأزمة:** تمثّل هذه الطريقة نوعاً من التعامل المباشر مع الأزمة يهدف إلى تدميرها من خلال عنف التعامل والمواجهة سواء مع إفرازاتها أو أسبابها.
- **تكوين لجان لدراسة الأزمة:** يُعتمد هذا الأسلوب حينما تُفتقد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة. ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- **التقليل من شأن الأزمة:** بعد الاعتراف بوجود الأزمة يُعمَد إلى الاستخفاف بها والاستهانة بتأثيرها ونتائجها، وإنما يُتعامل معها بالأسلوب الملائم لكي يمكن الكيان الإداري استعادة توازنه.
- **السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة:** كبت الضغوط الداخلية للأزمة يزيد من قوّتها وآثارها السلبية وقد يؤدي انفجارها المدمر. ولذلك يُبادر إلى معالجتها من خلال الدراسة المتعمقة لقوى الضغط الداخلية، لتحديد مصادر تصارع المصالح والحقوق فيمكن تعيين مكامن الضعف في بنية الأزمة والسعي إلى القضاء عليها.
- **تفريغ الأزمة:** لاشك أن تعدُّد مسارات الأزمة يحدُّ من خطرها، ولذلك تُفرَّغ ثلاث مراحل أساسية. تشهد أوّلها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة وتحديداً لمدى تماسكها. أما المرحلة الثانية فتُحدّد خلالها أهداف بديلة لكلِّ اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة، ليسهل التعامل مع كلٍّ منها على حِدة. وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كلٍّ من تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة.
- **عزل القوى الفاعلة في الأزمة:** يمهَّد لذلك بإرسال أشخاص سراً إلى نطاق عمل الأزمة، لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.
- **إخماد الأزمة:** من خلال مصادمة كافة قواها بشكل عنيف وعلني والقضاء عليها. ويُلجأ إلى ذلك غالباً حينما يشتد خطر الأزمة المباشر ويهدد استمرارها بتدمير الكيان الإداري.

الأساليب غير التقليدية في مواجهة الأزمة

توافق الأساليب غير التقليدية طبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الإدارية ولاسيما نوع الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها. وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:

- **الفريق المتكامل:** وهو أكثر الأساليب استخداماً اقتضاه تشعّب عوامل الأزمة وتداخلها اللذان حتما بإشراك متخصصين في المجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها التي تُفتقَد الخبرة بها. وأصبح فريق مواجهة الأزمة يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة، لبحثها ودراستها وتحديد سُبُل التعامل معها وإعداد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح. وفريق العمل قد يختص بالتعامل مع أزمة معينة وقد يكون فريق عمل دائماً قوامه أصحاب المهارات الخاصة الذين يدرَّبون ويؤهَّلون استعداداً للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا بها.
- **ادِّخار الاحتياطات:** تعمد إليه الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.
- **المشاركة الديمقراطية:** هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري. وعادة ما يُستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية والسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، حيث يُعلن مدى الأزمة وخطرها وأسلوب مواجهتها، وتُحدَّد واجبات أبناء المجتمع ومسئولياتهم، تمهيداً للقضاء عليها.
- **احتواء الأزمة:** وقوامه حصار الأزمة في نطاق محدود واستيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوّتها التدميرية. وغالباً ما يتَّبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية.
- **تصعيد الأزمة:** يُلجأ إليه حينما تكون معالم الأزمة غير واضحة بسبب تعدُّد التكتلات عند تكوينها. ولإضعافها لابدّ من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها. وغالباً ما يتَّبع هذا الأسلوب في الأزمات السياسية بين الأحزاب ذات الدعم الجماهيري المتنافر التوجهات.
- **تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهو من أنجح الأساليب غير التقليدية إلا أنه يجب تحديد ذلك المضمون الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الديني أو الثقافي لتفريغها منه، فتفقد هويتها وقوّتها الدافعة. وبصفة عامة يمكن تفريغ الأزمة من مضمونها إمّا بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

- **تفتيت الأزمة:** وهو من أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات الضخمة وشديدة القوة التي تنذر بأخطار عديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الكاملة بالقوى كافة المسببة للأزمة وتحديد مصالحها المتعارضة ومنافعها المحتملة وتحالفاتها القائمة. ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم تُفقِدها ضغطها الذي كان موجوداً في إطار التحالفات.
- **تدمير الأزمة ذاتياً من الداخل:** وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يُفتقَر فيها إلى المعلومات. فيُتعامل معها بعنف ويسعى إلى التأثير في مكامن الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة، بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي بينها، ما يؤدي إلى تدميرها. ويلي ذلك القضاء على القوى المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها، والمساعدة على إيجاد زعامات جديدة تكون أكثر اعتدالاً وتفهماً للموقف يمكن من خلالها تكوين قوى تتصف بالإيجابية والفاعلية داخل الكيان الإداري.
- **إعلان الوفرة الوهمية:** وهو أحد الأساليب النفسية التي تُنتهَج في الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث والتي يصاحبها عامل نفسي يعمل على خلق حالة فزع وخوف شديد قد تجذب قوى جديدة إلى الأزمة. ويتضح ذلك في الأزمات التموينية المتعلقة بالسلع الضرورية التي يتدافع المستهلكون في الحصول عليها مهما كانت أسعارها، فيُبادَر إلى الإيحاء بوفرتها ونفي الأزمة.
- **تحويل مسار الأزمة:** يُستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها، فيُعمَد إلى تحويل مسارها إلى مسارات بديلة أخرى تتيح احتواءها باستيعاب نتائجها والخضوع لها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها تغلباً يحسر أضرارها إلى أدنى مستوى ممكن.

الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة

هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة. ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة والمترابطة تتمثل في الآتي:

- **تقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة**

خلال تقدير الموقف تُحدَّد تصرفات القوى المسببة للأزمة والمضادة لها ومكونات تلك التصرفات ومدى ما وصلت إليه من نتائج وردود فعل. ويُحلَّل مضمون العلاقات ومكونات القوة لكلا طرفَي الأزمة، وتُرتَّب العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب خطرها.

- **تحليل الموقف والدراسة التحليلية للأزمة**

يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها وأهدافها غير المعلنة وصولاً إلى مكوناتها التي يسمح تقسيمها بالتوصل إلى معلومات جديدة عن الموقف والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ومدى تأثر كلٍّ منها وتأثيره فيه، ثم تحليل أسباب التوتر على أساس تلك المعلومات ومراحل الاستقرار التي حققتها القوى المضادة للأزمة. فضلاً عن تحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة والقوى المضادة لها، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها.

- **التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة**

تعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة إذ يتيح التحليل الكامل للبيانات المتحصلة كافة إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة. وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكلِّ مجالات الأزمة وترتيب أسبقياتها، ما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور. كذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها، وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتحديد المسؤوليات من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشاركين في مواجهة الأزمة بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها وخارجه. ويلي ذلك تأكيد استيعابهم لخطة المواجهة والتتابع الزمني للمهام وحشد كلّ الطاقات وإمداد فريق المهام بما تتطلبه المواجهة وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

أسلوب التدخل العقلاني لمواجهة الأزمة

تتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية وأخرى ثانوية وتكميلية. تتمثل الأولى في المواجهة السريعة والاستيعاب وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة. بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً ووفقاً لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة. أما المهام التكميلية فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

وتمر عملية مواجهة الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي متكامل بعدة أدوار متكاملة ومترابطة ومتتابعة أهمها:

تقدير الموقف

- تحديد إجراءات القوى المسببة للأزمة وتصرفاتها ونتائج تلك الأزمة وردود الفعل والمواقف المحيطة بها والمؤثرة فيها.
- تحليل مكونات القوى المسببة والمحركة للأزمة وعلاقة بعضها ببعض ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن وتطوره وعلاقات المصالح والصراع والتنافس والتكامل التي ربطت بين القوى المسببة للأزمة وأيِّ قوى أخرى.
- تحليل دقيق للقوى الصانعة للأزمة والمعارضة لها وقدرة كلٍّ منهما على الحركة والمناورة ومدى دعمها الخارجي. ويتضمن هذا التحليل الأبعاد التالية:

1. تحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة حجماً وعدداً، سواء منها الظاهرة والمستترة.
2. تحديد عوامل القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة ورصدها وتوقُّعها، وتعيين ما تملكه تلك القوى من مصالح تؤثر في مواقف الآخرين المؤيدين والمعارضين ومراقبة ما ينشأ عنها من تصرفات سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مواجهة تصادمية معها.
3. تحديد القوى المساعدة والمؤيدة لقوى الأزمة التي لا تستطيع غالباً أن تضطلع بمفردها بضغط الأزمة أو بإنشاء أزمة عنيفة، ولذلك فهي تحتاج إلى قوى مؤيدة لها. ويستدعى ذلك تحديد التحالفات التي أنشأتها تلك القوى وتقدير مدى قوّتها وفاعليتها والمصالح التي تجمع بينها.
4. تحديد أسباب الأزمة وكيفية صناعتها من خلال الدراسة الدقيقة لنتائجها. وتحديد تلك الأسباب هو البداية الحقيقية للمواجهة، إذ يبيِّن تفاعلها الذي تمخض بنشأة الأزمة وتفاقمها.

تحليل الموقف

- بعد تقدير الموقف والتوصل إلى حقائق محددة يبادر قائد الفريق المكلَّف بإدارة الأزمة بمساعدة معاونيه إلى تحليل الموقف بمقوماته ومكوناته المختلفة، لاكتشاف المصالح الحقيقية المتوخاة من الأزمة وأهداف صانعيها الحقيقية غير المعلنة التي يسعون إلى تحقيقها. ويطاول التحليل الجوانب التالية:

1- علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت المتعلقة بعوامل الموقف ومدى تأثير كلٍّ منها، إضافة إلى تأثيرها في صنع الأزمة وتكوين الموقف المتأزم.

2- أسباب التوتر والعوامل التي دعمته ومستوياته التي بلغتها الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى إدارة الأزمة الوصول إليها.

3- مواطن القوة والضعف لدى كلٍّ من قوى صنع الأزمة والمواجهة لها.

4- طبيعة الأخطار التي ستنجم عن الأزمة وأعباء استمرارها ونفقاته ومدى تأثيرها.

- تحويل النتائج التي أسفر عنها تحليل الموقف إلى عناصر كمية تتيح التوصل إلى المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والخيارات المختلفة.

- **التدخل في الأزمة**

وهي مرحلة رسم السيناريوهات وإعداد الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها. ويرتكز إعداد السيناريوهات على الخريطة العامة لمسرح العمليات والتي تتضمن الأطراف والقوى كافة التي حشدها صانعو الأزمة ومقاوموها، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع. واستناداً إلى تلك الخريطة يُخطَّط تحرك المواجهة كالآتي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمناً وتحصيناً، لاتخاذها نقاط ارتكاز وقواعد انطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة، لاتخاذها حاجزاً يتلقى الصدمات في حالة تدهور الموقف، فضلاً عن كونها مناطق إنذار واحتواء للضغوط.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام والرموز التي يمكن تحميلها المسؤولية عنها وتسليط السخط عليها والتمهيد لاستبدال رموز جديدة بها ذات شعبية مقبولة لدى قوى صنع الأزمة.
- وضع خطة لامتصاص الضغوط الآنية للأزمة تستجيب بعض مطالب القوى الصانعة لها وتقرّ التوافق المرحلي معها، على أن يكون ذلك وفقاً للمراحل العلمية الآتية:

1- الاعتراف بالأزمة.

2- التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة .

3- تحقيق أسباب الأزمة وتأكيدها.

4- تكوين لجان تناقش الأزمة وتشترك في حلها.

5- نقل العبء المترتب على حل الأزمة إلى القوى الصانعة لها.

- توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة لا سيما فريق إدارتها والفريق المكلَّف مواجهتها والتدخل المباشر فيها.
- تأكيد استيعاب الخطة العامة لمواجهة الأزمة من قِبَل كلٍّ من المعنيين بها، والتتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الذي اختير لمواجهة إفرازاتها والتصدي للقوى الصانعة لها بل اجتذاب بعضها، للسيطرة على مسرح الأزمة سيطرة فاعلة.
- حشد كلّ ما يحتاج إليه التعامل مع الأزمة، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها الموقف.
- تحديد التوقيت الملائم للبدء بتنفيذ خطة المواجهة تنفيذاً فعالاً وحاسماً، على أن تستمر متابعة الأحداث ومراقبة رد فعل الطرف الآخر.

- **معالجة الأزمة**

يسبق الأزمة فريق إدارتها ومتخذ القرار فيها بمجموعة سيناريوهات جاهزة يواجهون بها ما يطرأ من مواقف صعبة أو يعدّلونها لتكون صالحة ملائمة للاستخدام الفعلي. وتُوزَّع بمقتضاها أدوار ومهامّ أساسية وثانوية وتكميلية هي قوام معالجة الأزمة:

- **المهامّ الأساسية:** تشمل المصادمة والمواجهة السريعة العنيفة، والاستنزاف والاستيعاب، وتحويل مسار القوى صانعة الأزمة.
- **المهامّ الثانوية:** تتولّى تهيئة المسارات وإعداد مسرح الأزمة ودعم فريق المهام الأساسية سراً أو علناً وفقاً لما تمليه عملية المواجهة.
- **المهام التكميلية:** تعمل على إزالة الآثار والانطباعات التي خلّفتها سابقتاها في المسرح، وتحسين تلك الانطباعات واستعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة.

وسائل إدارة الأزمة

إن أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف حسب طبيعة المواقف وفى ضوء الإمكانيات المتاحة وهنا يظهر دور الأسلوب العلمي في الإدارة في التعامل مع الأزمات والقائم على التخطيط القائم على إدراك الإمكانيات المتاحة وأدوات التبوء بالمستقبل

ويتطلب التكامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة استخدام عدة وسائل لعل من أهمها ما يلي:

الموارد والمتطلبات المعلوماتية

وتعني هذه الوسيلة إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة فالخطوة الأولى والأساسية في إدارة الأزمة هي جمع أكبر قدر من المعلومات عن موقف الأزمة ونجد أنفسنا إزاء مشكلتين وهما:

- الافتقار إلى الموضوعية في جمع المعلومات.
- تفسير المعلومات.

ففي حالة الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات فهذا يعنى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك ذات آثار سلبية ومنفصلة عن الواقع الحقيقي ومما لاشك فيه أن وجود مركز للمعلومات في كل منظمة يكون لديه قاعدة من البيانات عن الوضع الأزموي للمنظمة يؤدي إلى تدارك الأزمة والتخفيف من آثارها.

ويمكن النظر لخصائص معلومات الأزمة من عدة زوايا من حيث:

- **طرق التمثيل:** فمعلومات الأزمة لها صور عرض شتى وتختلف وتتباين اتجاهات متخذ القرار فيما يتعلق باستعداده لتقبل شكل معين للمعلومة.
- **أبعاد الجودة:** حيث تقاس جودة المعلومات بصفة عامة بأربعة أبعاد رئيسية وهي الحداثة والدقة والملائمة والتوافر.

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن المعلومات لها أهميتها وخاصة لفريق إدارة الأزمة وإن البيانات الدقيقة التفصيلية المحللة يكون لها فائدة محققة بالنسبة لكفاءة وفاعلية إدارة الأزمة بصفة عامة.

التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات وهو ما يعد التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به وهو ما يعني أيضا استشراف المستقبل.

والهدف الأول للتخطيط لمواجهة موقف تصبح فيه المنظمة فجأة في دائرة الضوء نتيجة لوقوع أزمة هو أن تجتاز المنظمة الدقائق أو الساعات الأولى بسلام أو ربما اليوم الأول أو الثاني لوقوع الأزمة ويقع عبء التخطيط على القيادة الإدارية للمنظمة فإذا ما كان حريصاً على سمعة المنظمة ويهتم بالحفاظ على مصداقيتها فإن الاستعداد لمواجهة الأزمات يعد ضرورة لا غنى عنها.

ومن الأهمية بمكان أن نذكر أن التخطيط لإدارة الأزمة لابد وأن يغطي مختلف مراحل الأزمة التي سبق ذكرها سابقاً كما أن دراسة الأزمات السابقة من أهم خطوات التخطيط لمواجهة الأزمات أو التنبوء بها بالإضافة إلى:

- توفير مخزون مصرفي يُمكّن فريق العمل من كيفية مواجهة الأزمات.
- تحديد المجالات التي تمثل بؤراً للأزمات في المستقبل.
- تشكيل فريق العمل (فريق المواجهة وفريق الفرص، وغيرها)
- تصنيف الأزمات المتوقعة طبقا لمعايير معينة مثل النوع – درجة الخطورة – احتمالية الحدوث – ردود الأفعال – درجة حدة الأزمة – الآثار المتوقعة.

وفي هذا المجال يجدر الإشارة إلى أن مداخل التخطيط لإدارة الأزمات تتصف بالتعدد طبقاً لتعدد وتباين مصالح الأطراف المعنية بها وطبيعة التوجه بإدارة الأزمة ولعل من أهم تلك المداخل مدخل رسالة المنظمة المدخل التاريخي وأيضا المدخل الاجتماعي والنفسي والاقتصادي وغيرها ومن أهم متطلبات التخطيط ما يلي:

- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف.
- توفير قاعدة بيانات دقيقة.
- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات.
- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط.
- توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين.
- توافر الإمكانيات المادية.

وتقوم المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات بإيجاد تكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تنظر إلى إدارة الأزمات على أنها ذات طبيعة استراتيجية.

فتح قنوات الاتصال

الاتصال هو الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادة العليا يعطى أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات ومن ثم فإن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يعتبر ضرورة من الضرورات نظراً لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة وبصفة عامة تحكم الاتصال القواعد الآتية:

- يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو في واقع الأمر أداة إدارة الأزمة في الحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهمهم الأمر لتحقيق الأهداف المنشودة والمحددة.
- تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين والمعلومات والإيضاحات من المرؤوس إلى الرئيس.
- يجب أن تتسم خطة الاتصالات بالبساطة والطابع العملي وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة لكل من مرسلها ومستقبلها.
- يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة .ففي الواقع إن خطة الدفاع الأولى يمكن أن تأتي من العاملين إذا ما تلقوا المعلومات في الوقت المناسب وعلى الرغم من أن العاملين يعتبرون أحد الأطراف الهامة في أية أزمة إلا أنه غالباً ما يتم تجاهلهم كما أن هناك عدة مبررات لإعداد خطط اتصالات وهي:
- حماية العاملين بالمنظمة وأية أطراف أخرى معنية بالأزمة.
- الحفاظ على سمعة ومصداقية المنظمة وكذلك حصتها السوقية.
- مراجعة ومحاكاة السيناريوهات المحتملة.
- تقليل التأثير على عمليات المنظمة وذلك بالحد من الخلل الذي تسببه الأزمة.

القيادة واتخاذ القرار

تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية منظمة وعلى قدر كفاءاتها وخبراتها وإبداعاتها وإلمامها بكافة جوانب الأزمة بقدر نجاحها في إدارة الأزمة.

وجدير بالذكر أن إدراك القيادة للمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية الملقاة على عاتق المنظمة تمثل البنية الأساسية لأية خطة أو برنامج خاص بإدارة الأزمات بمراحلها الثلاث المعروفة ولعل من الأمور الجديدة بالذكر أن الاهتمام والتركيز على الممارسات والجوانب الأخلاقية تعتبر أحد المكونات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية.

وهناك عدة مبررات لدى تلك القيادة للاستعداد لمواجهة الأزمات وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

- مبررات معنوية وأخلاقية تتعلق بمبدأ المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تضطلع به المنظمات تجاه البيئة التي تعمل من خلالها
- مبررات اقتصادية تتعلق بمبدأ المسؤولية الاقتصادية عن الخسائر الناتجة عن أنشطتها الاقتصادية خاصة في إنكار أو تجاهل المشكلات الناجمة عنه.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية لدى البيئة التي تعمل من خلالها وذلك بالحصول على صورة ذهنية جيدة لدى جمهور المتعاملين معها باعتبار أن ذلك أمر ضروري لنجاح أعمالها.

ومما لاشك فيه أن أبعاد موقف الأزمة (المفاجأة – التهديد – الوقت المتاح) تؤدي إلى تحفيز صانع القرار إلى الاهتمام والبحث عن بدائل وحلول غير نمطية فالوقت المتاح لاختيار البديل يؤدي في معظم الحالات إلى ابتكار أساليب واستصدار قرارات جديدة للتعامل مع الحاضر وهو ما يسمى بالموقف الابتكاري للأزمة وهو الأمر الذي يستلزمه موقف الأزمة بالضرورة فالمواجهة الفعالة للأزمة لا يمكن أن تتم بطريقة تقليدية ولابد من مواجهتها بأسلوب ابتكاري يتميز بالإبداع الإداري فالأزمة موقف غير عادي فكيف يواجه ما هو غير عادي بما هو مألوف من التفكير والإبداع الإداري لدى القيادة الإدارية يعني تقديم حلول متفردة للمشكلات وغير نمطية وبصفة عامة هناك عدة عناصر أو مكونات تشكل التفكير الإبداعي للقيادة الإدارية وهى كما يلي:

- الطلاقة الفكرية وهى تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة بمشكلة ما خلال وحدة زمنية معينة.
- الأصالة وهي تعني البحث عن حلول لها خصوصية ذاتية مرتبطة بالبنية الداخلية والخارجية للمنظمة.

- المرونة ويقصد بها التحول بالفكر من اتجاه الى اتجاه آخر من مختلف جوانب المشكلة.
- القدرة على التداعي البعيد: وهي القدرة على استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين.

وإذا ما أمعنا النظر في هذه المكونات سالفة الذكر نجدها تمثل ركيزة العمل في المستويات الثلاثة من المواجهة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وما بعد الأزمة فالأزمة تؤدي إلى الابتكار أو بمعنى آخر أن الابتكار هو وليد لأزمة ما وفي هذا الإطار يمكن القول أن مرحلة الابتكار هي جوهر مرحلة الاستفادة من الأزمة فكل أزمة يمكن أن تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها كما أنه من الممكن أن تخلق فرصاً جديدة للتطوير والاستغلال وفي هذا المقام يبرز جلياً دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة.

تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

تنتهج غالبية المنظمات عند مواجهتها للأزمات أسلوب رد الفعل العشوائي أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها وهذا أسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات ومن هنا تنبع الضرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

ويقضي المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخلياً وخارجياً) ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها ووضع خطط الطوارئ للأزمة وتشكيل فريق لإدارة الأزمات ومواجهة الأزمة واستئناف النشاط ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل.

المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة

لما كانت الأزمات تهدر المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها المنظمات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها و التي تتمثل في البقاء والنمو والاستمرار والربحية وبالتالي قد تعصف تلك الأزمات بكيان المنظمات فلقد كان لزاماً على المنظمات البحث عن الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمات وإدارتها بفعالية ورصد أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة حيث تشير الدراسات إلى بروز عدد من

المشكلات في مرحلة حدوث الأزمة والتي تتعلق أساساً بعملية الاتصالات وتدفق المعلومات للسلطة وأيضاً المشكلات المرتبطة بممارسة السلطة واتخاذ القرارات والمشكلات المرتبطة بالتنسيق وفيما يلي عرض لأهم تلك المشكلات:

الاتصال وتدفق المعلومات

عند حدوث الأزمة غالباً ما يحدث تدمير لوسائل الاتصال المستخدمة الأمر الذي يتسبب في العجز عن تلبية الاحتياجات من المعلومات وعادة ما يستخدم وسائل بديلة للاتصال مثل شبكات الراديو أو شبكة الإنترنت وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا الموقف من عدم اكتمال تدفق المعلومات وعدم كفاية المعلومات لاحتياجات مركز القرار.

غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات

يمكن في المواقف العادية تجاهل الغموض والتداخل في السلطات والمسؤوليات ولكن في مواقف الأزمة فإنّ الأمر يكون مختلف حيث تعدّ هذه المشكلة من أصعب المشكلات التنظيمية في إدارة الأزمات.

التنسيق

تعدّ الحاجة إلى التنسيق الفعّال من أهم المشكلات التي تبرز عند التعامل مع موقف الأزمة، وكلما زاد نطاق الأزمة وكبر عدد المتأثرين بها وازداد عدد الأطراف المشاركة في إدارتها كلما قل احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف.

وهكذا تثير تلك المشكلات تساؤلات حول العناصر والآليات التي تحكم فاعلية إدارة الأزمة وتساؤلات حول دور القيادة الفعالة التي تقدم حلولاً غير نمطية لهذه المشكلات للتعامل مع الأزمات.

الخلاصة

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمة على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والإمكانيات والقدرات المتاحة ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لاتباعها طوال عملية المواجهة إلاّ أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة وتتمثل استراتيجيات المواجهة في الآتي:

- استراتيجية التعامل العنيف مع الأزمة
- استراتيجية الحدّ من نموّ الأزمة
- استراتيجية تقسيم الأزمة
- استراتيجية التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة
- استراتيجية دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة
- استراتيجية تغيير اتجاه الأزمة

مع تعدد أشكال وأنواع الأزمات وكذلك تعدد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل معها إلاّ أن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحدّ من التدهور والخسائر والاستفادة من الموقف المستجد في الإصلاح والتطوير وكذلك دراسة الأسباب والعوامل لكي يمكن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرار الأزمة ويتم تحقيق كل ذلك عن طريق اللجوء إلى عدد من الأساليب الإدارية منها:

- الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمة
- الأساليب غير التقليدية في مواجهة الأزمة
- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة
- أسلوب التدخل العقلاني لمواجهة الأزمة

يتطلب التكامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة استخدام عدة وسائل لعل من أهمها ما يلي:

- الموارد المعلوماتية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- فتح قنوات الاتصال.
- القيادة واتخاذ القرار.
- تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.

المراجع

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2006.

2- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، الطبعة الثالثة، 2004.

3- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.

4- إيمان عبد الوهاب، أمينة محمد، " العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات " بحث مقدم في المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، أكتوبر 2007.

5- زهير نعيم، دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات " بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات،أكتوبر 2007.

6- فهد أحمد شعلان، إدارة الأزمات، الأسس والمراحل والآليات، الرياض: مطابع أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999.

7- محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات – عشر كوارث هزت مصر، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 1999.

8- محسن الخضيري، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدلولي، 2006.

9- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية 2005.

10- أمين هويدي، إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ، مجلة السياسة الدولية، نيسان 1993.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات:

A - استراتيجية الإلهاء

B- استراتيجية التكامل الأفقي للأزمة.

C - استراتيجية تغيير اتجاه الأزمة.

D- استراتيجية التدمير الذاتي.

الاجابة الصحيحة: استراتيجية تغيير اتجاه الأزمة.

2- من أهم وسائل إدارة الأزمة

A - التخطيط الاستراتيجي.

B- التنظيم المصفوفي.

C - الرقابة الذاتية.

D- الرضا الوظيفي.

الاجابة الصحيحة: التخطيط الاستراتيجي.

3- من الأساليب غير التقليدية في مواجهة الأزمة:

A - أسلوب جماعات العمل.

B- أسلوب الفريق المتكامل.

C - أسلوب الفرق المتخصصة.

D- أسلوب الفرق المتنافسة.

الاجابة الصحيحة: أسلوب الفريق المتكامل.

الوحدة التعليمية السادسة:

العلاقات العامة وإدارة الأزمات

مقدمة



كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة، هو تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخاً نفسياً ضاغطاً، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية والعالمية".

إذاً فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية، فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة، وعدم الاستقرار والكوارث والأزمات وغيرها، من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار العلاقات العامة.

فالمهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة لا تتضح بجلاء إلا عندما تواجه الحكومة أو المؤسسة أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام

وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت، فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز والتشويه، تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد والوحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بـ" إدارة الأزمات"، ولا يعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء كان على مستوى الفرد، أم على مستوى مؤسسة ما، أم على مستوى الدولة ككل، ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أن بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات و إدارتها وتحليلها، إضافة إلى أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية، لذلك فإن المؤسسة غير القادرة على السيطرة على الأزمة ومجرياتها، سوف تخسر ثقة الآخرين بها.

دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات



تحرص كل مؤسسة على أن تقوم أجهزتها ووحداتها المختلفة كافة بأداء المهام الموكلة لها بكفاءة واقتدار، وأن يتم ذلك على الرغم من الظروف والمواقف كلها في إطار الإمكانيات المتاحة ومن ثم لا تدع ثغرة ينفذ منها القصور، وتحتاج المؤسسات كافة إلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المتحقق ومتابعة الإنجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها.

ولما كانت الأزمات جزءاً من الطابع العام للحياة المعاصرة فإن على كل قائد إداري ناجح أن يعمل على وضع ورسم برنامج علمي مدروس بعمق للتعامل مع الأزمات يحرص على أن يكون هذا البرنامج مبنياً على وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات وكذلك على توافر الإمكانات المادية والبشرية والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمة الحالية والمتوقعة والقدرة على اختيار الوقت المناسب للتدخل في الأزمة والمرونة في التنفيذ والقدرة على التطوير السريع للتوافق والتكيف مع أحداث ومتغيرات الأزمة ومتطلبات التعامل معها.

وهناك اتفاق بين الباحثين على أهمية الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات باختلاف أنواعها إذ تؤدي دوراً مهماً قبل و أثناء وبعد الأزمات، وتبرز أهمية العلاقات العامة عن طريق الدور الذي تقوم به أجهزتها المختلفة في إمداد الجمهور بالبيانات والمعلومات أثناء الأزمة، كما يمتد هذا الدور لما بعد الأزمة وانحسارها بهدف احتواء آثارها مع وضع تصورات بديلة في المستقبل.

ولقد أشارت الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات إلى أهمية الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في المشاركة في إدارة الأزمات، وذلك لأسباب عديدة منها تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات بشكل كبير، إذ كان لاهتمام مؤسسات العلاقات العامة بهذه الأزمات أثراً في إلقاء الضوء عليها وتحديد أبعادها وأسبابها، وقد أثبتت إحدى الدراسات في حينها أن 78% من هذه الأسباب كانت ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، وعلى الرغم من ذلك فقد أثبتت الدراسة أن نصف المؤسسات تقريباً ليس لديها خطط لإدارة الأزمات بالرغم من أن إدارة الأزمة والتعامل معها هو عنصر أساس عند وضع استراتيجية المؤسسة إذ يدرج فيها تصور للأزمات المحتملة سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتأتي إدارة العلاقات العامة كعنصر فعال في إدارة الأزمة وفي تعديل صورة المؤسسة أمام الجمهور الخارجي.

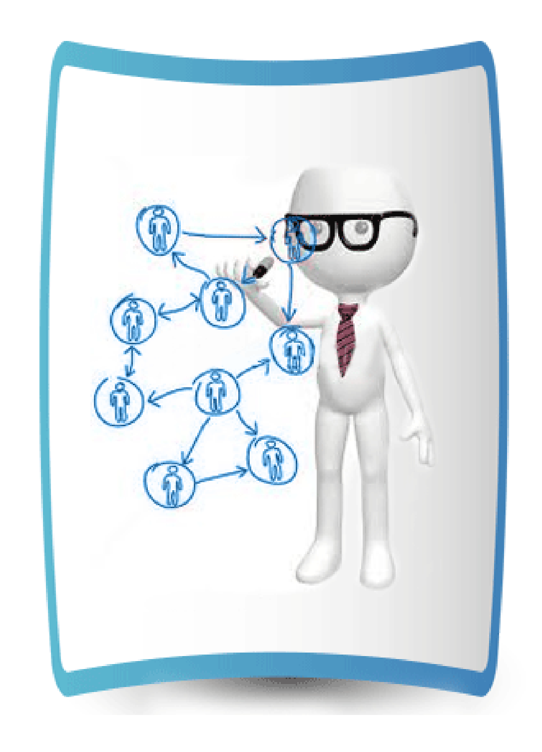
أما السبب الآخر في الاهتمام بعنصر الاتصال في مجال إدارة الأزمات فيرجع إلى تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار المؤسسات المؤثرة على الجماهير بعمق مع استخدام التحقيقات التي توفر تغطية موسعة ومتعمقة حول الموضوع حيث شبه الباحثون عمل وسائل الإعلام وقت الأزمة بعمل المدعي العام الذي يتولى التحقيق وجمع الدلائل لتوضيح الأسباب.

وتكمن أهمية الاتصالات الفعالة قبل وقوع الأزمة، فعند وقوع الأزمات لا يتوافر الكثير من الوقت للتفكير، حيث يقول السكرتير الصحفي السابق للبيت الأبيض "مارلين فيتزواتر" تعتمد الاتصالات الجيدة للأزمات على نظام موجود بالفعل، وإذا حدثت أزمة، فما عليك إلا أن تسيطر عليها وتحسنها، وإذا كنت تعقد مؤتمراً صحفياً يومياً بصورة منتظمة يمكنك التحكم فيه وعقده ثلاث مرات في اليوم، وليس وقت الأزمات وقتاً ملائماً لتصميم نظام جديد.

في حين تقول" سوزان كنغ "، وهي متحدثة سابقة في وزارتين فدراليتين في عهد الرئيس الأمريكي كلينتون" قم في وقت الأزمات بجمع جميع الأطراف الرئيسيين في غرفة وابحث الحقائق بصراحة، ولا تقل دائماً أكثر مما تعرف، ولا تحاول التكهن بما تفكر فيه، وقم بتزويد الصحفيين باستمرار بأحدث ما لديك من تطورات، والصحفيون بحاجة إلى الحصول على المعلومات، فإن لم تزودهم بها سيكتبون عن الشائعات".

دور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة:

المرحلة الأولى: دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة



إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط، والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها ويتحقق ذلك من خلال التالي:

- **الوقاية من الأزمات:**

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر والحيلولة دون حدوثها، ولذلك تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بـ"التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات عن طريق النشاطات التالية:

  - **التنبؤ بالأزمات المحتملة:** إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.
  - **تحديد الأزمات المحتملة:** يقصد بذلك تحديد الاحتمالات التي من المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الاحتمالات، تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت، ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة، لا بد من القيام بعملية هامة جداً

تقع على عاتق العلاقات العامة، ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:

1. **الالتزامات المالية:** الضرائب، والتأمينات، ومستحقات العاملين...الخ.
2. **المنتجات:** قابلة للتلف، قابلة للمنافسة،...الخ.
3. **القوانين:** ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها...الخ.
4. **الجهات ألّتي لها علاقة بأداء المؤسسة:** المنافسون، والموردون، والرأي العام،...الخ.
5. **البيئة التي تقع فيها المؤسسة:** مواصفاتها، ومدى توافقها مع نشاط المؤسسة..الخ.

وبصفة مختصرة، يمكن القول إن على إدارة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية، حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبِعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذلك دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات.

إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم تتمكن من ذلك، فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

- **الإعداد لإدارة الأزمات:**

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقة سليمة.

وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات، يتوجب على إدارة العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها:

- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات، لتكون أكثر تعاوناً مع المؤسسة أثناء الأزمة.
- اختيار شخص مناسب ليكون مديراً للأزمة.
- تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمة، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.
- تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما.

المرحلة الثانية: دور العلاقات العامة في الإعداد لمواجهة الأزمات

يكون الهدف الأساس في هذه المرحلة هو فهم أسباب الأزمة وانعكاساتها على الجمهور، وتكون التحديات الجوهرية التي تواجه العلاقات العامة هنا هي بناء وتطوير نظام معلومات حساس للأزمة يمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وتتطلب هذه المهمة جهداً وتفكيراً استراتيجياً من قبل إدارة العلاقات العامة، وفي هذا الإطار يمكن لإدارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي، ويمكن أيضاً استخدام البحوث الدقيقة والمركزة والتي تعتمد على جلسات الاستماع وفيها يتم تحديد التهديدات المحتملة ومراجعتها دورياً، ويمكن القيام بهذا البحث كيفياً عن طريق عقد لقاءات لمناقشة الأفكار الجديدة والمبدعة أو كمياً عن طريق إجراء المسح، وهذه الأنواع من البحوث تحقق لمدير العلاقات العامة فوائد كثيرة وتجعله أكثر حساسية للبيئة المحيطة وتدعيم مهارات التفكير النقدي.

أما بالنسبة للتخطيط للأزمة، فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات، الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، لكي تتمكن إدارة العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها، لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف حسب طبيعة وأهداف المؤسسة، وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

- **تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:** حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.
- **تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:** تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية"فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات، لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً أساسياً في خطة إدارة الأزمات، لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، وعلى أساسه يتوّقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

- ولقد بينت دراسة استطلاعية على 114 شركة أمريكية عام 2008 م، أن 38% من هذه الشركات لديها فرق عمل لإدارة الأزمات، ومن المتوقع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة، كما بينت دراسة استطلاعية أخرى في فرنسا عام 2009 م، أن 89% من أصل 58 مؤسسة لديها فرق عمل لإدارة الأزمات.

ومن الصعب تحديد شكل قطعي لفريق إدارة الأزمات لكل مؤسسة، بحيث يمكن لها تعيين عناصره بالشكل الذي يظهر لها مناسباً، وذلك حسب حجم وطبيعة المؤسسة، وكذا حسب نوع الأزمات التي أعد من أجلها.

- **وضع سيناريوهات الأزمات:** يعرف السيناريو بأنه وصف لمجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة. وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة" بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة، عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات، لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط، يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة.

ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوّقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع، وإذا كانت الأحداث المتوّقعة هي أحداث افتراضية، فإنها في واقعها الخاص وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو، يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات، نظراً لأنه يمكّن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات، لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله، كما أنها مفيدة أكثر في حالة التدرب على إدارة الأزمة.

- **خطة اتصالات الأزمة:** لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها، فهي جزءٌ مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة، إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي.

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً، بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام "وأخرى للاتصال مع الجماهير، لذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

  - **تحديد وسائل الإعلام:** تتوقف إدارة الأزمة في المؤسسة على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام، لأن وسائل الإعلام غالباً ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائياً عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصراً مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمة.
  - **تحديد الجماهير:** إذ على خطة الاتصالات أن تحدد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهوراً خاصاً، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.
  - **إعداد الرسالة:** يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ إن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله – خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.
  - **تحديد وسائل الاتصال:** هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن"الوسيلة هي الرسالة"، بمعنى أنه إذا أحسِن اختيار الوسيلة التي تخاطَب الجمهور المستهدف، فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.

المرحلة الثالثة: دور العلاقات العامة أثناء الأزمات

يركز مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ أو حلول بديلة مصممة خصيصاً لمواقف محددة إذ يتم في هذه المرحلة تقويم الاستراتيجيات المتاحة، فإن الهدف يكون تقليل المخاطر المتوقعة لأدنى مدى ممكن فيما يتعلق بالمؤسسة أو جماهيرها الأساسية وهنا يكون التحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة هو الالتزام بممارسة الوظيفة وفق الأسس الاستراتيجية حيث يتم تجزئة الجماهير ويقوم مدير العلاقات العامة بتصميم خطة طوارئ لكل قطاع من هذه القطاعات حسب أهميته، ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي لهذه الإستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي.

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء مواجهة الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة، وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية أو المتعارف عليها لدى المديرين، توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء مواجهة الأزمة وهي:

- **الاتصال بوسائل الإعلام:**

تعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات، إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال المعلومات الوافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها باستمرار، لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيراً ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة، لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصاً الخسائر المتعلقة بصورتها.

- **إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة:**

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة، لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتماً ستتأثر سمعة المؤسسة وصورتها بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام،

ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته، لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية الصحيحة.

- **شرح موقف المؤسسة:**

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى، والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام الذي يعتبر مؤشراً على الرضى العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

- **متابعة ردود أفعال الجماهير(التعرف على رجع الصدى):**

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة، لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية، مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها، وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصياً على موقف الجمهور وردود أفعاله، من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.



المرحلة الرابعة: دور العلاقات العامة في إعادة ترتيب الأوضاع ما بعد الأزمة

يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة إذ يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها لحل الأزمة ومراقبة عملية التنفيذ بدقة، وعلى الرغم من أن مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة يكون تركيزه على تنفيذ الاستراتيجية فإنه لا يجب أن يغفل الفرص التي يمكن الاستفادة منها والدروس التي يمكن تعلمها في عملية إعادة ترتيب

الأوضاع والتحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة في هذه المرحلة هو تسويق الاستراتيجية التي تم اعتمادها وكيفية ترجمتها إلى عمل حقيقي.

وبعد انتهاء الأزمة ينبغي استثمار النتائج التي أسفرت عنها والاستفادة منها لمنع حدوث أزمات أخرى أو لمعالجة أزمات لم يكن بالإمكان منع حدوثها.

وهناك عدد من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند التعامل مع الأزمات هي:

- وضع خطة علاقات عامة للطوارئ والأزمات توضح الاستجابات والتصرفات والإجراءات التي تتخذ في هذه المواقف، والشخص الذي له سلطة إدارة عمليات الطوارئ، ومن له سلطة التحدث إلى وسائل الإعلام المختلفة بالنيابة عن المؤسسة في حالة الطوارئ والأزمات.
- تحذير الجمهور المعني أو المستهدف فور حدوث أي طارئ أو أزمة منعاً لتفاقم المشكلة.
- ضرورة التصرف بسرعة قبل أن يقوى ويتصلب الرأي العام بمرور الوقت.
- تتمثل الطريقة السليمة لمواجهة الأزمة في معرفة متى الاستجابة لها، مع الأخذ بالاعتبار أن الاستجابة الخاطئة أو التي لا تتم في الوقت المناسب قد تحدث ضرراً أكبر من عدم الاستجابة.
- في حالة الشك أو عدم توافر الحقائق والمعلومات الكاملة عن الموقف، يفضل عدم الاستجابة مباشرة والتريث لمدة قصيرة حتى تتضح الأمور.
- يجب إعطاء القصة كاملة وبصدق إلى وسائل الإعلام لتبيين طبيعة ونوعية الحدث الطارئ وأبعاده ونتائجه، وما سوف تتخذه المؤسسة من إجراءات آراء الموقف، وفي حالة عدم معرفة أسباب الأزمة فيتم إخبار وسائل الإعلام بان ذلك تحت الدراسة والبحث.
- يجب الرد بسرعة على الإشاعات التي تحاول النيل من سمعة وصورة المنظمة، والعمل على تفنيدها ودحضها لأن مثل هذه الإشاعات تعطي عادة انطباع الحقيقة عندما تكون الحقائق غائبة ويجب أن تتضمن الخطة تحديد المسؤول عن تفنيد الإشاعة وإعطائه السلطة والصلاحية للتصرف، فضلاً عن إعطائه الثقة.
- ضرورة إبلاغ وسائل الإعلام عن الحدث الطارئ أو الأزمة لأن تلك الوسائل من الممكن أن تصل إلى المعلومات بطرق متعددة وربما تبالغ في الأمر مما قد يسيء لموقف وسمعة المنظمة.

- إنشاء مركز للمتحدث الرسمي وينبغي أن يكون مكانه معلومات ويسهل وصول الإعلاميين إليه حتى لا تتعارض البيانات والتصريحات المعطاة لوسائل الإعلام عن الأزمة.

الروح المعنوية للعاملين أثناء الأزمات

مما لا شك فيه أن المفاهيم الحديثة لإدارة القوى العاملة تؤدي اليوم دوراً كبيراً في كشف الظواهر و الكوامن الخاصة بالأفراد داخل العمل وخارجه إذ أصبحت هذه المهمة من أساسيات وظائف الإدارة الحديثة من أجل الوصول إلى أفضل الأساليب الخاصة بالتفاهم والاحترام والتعاون والتنسيق في العمل بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، وهذا ما أفرز دراسات وبحوث في حقل العلاقات الإنسانية وسبل تعزيزها على مستوى العاملين داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها.

لا يقبل موضوع الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين من قبل الإدارة العليا الشك أو المماطلة إذ بدأت كثير من هذه الإدارات تسعى إلى إيجاد طرق وأساليب حديثة لترسيخ أسس وضوابط الانسجام بين جميع الأطراف العاملة بالمؤسسة عن طريق طرح برامج مستحدثة لرفع كفاءة العاملين الإنتاجية والخدمية والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق ما تصبو إليه من أهداف عامة داخل المجتمع.

ويأتي الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين من إن نجاح الأفراد في المؤسسات العامة والخاصة يتوقف على الروح المعنوية السائدة بين العاملين فيها، كما تسهم الروح المعنوية العالية لدى الفريق العامل في تحقيق الأهداف العامة والتفصيلية لأية مؤسسة، وبالمقابل فان التنافر والتناقض بين أهداف وآمال ومعتقدات العاملين تؤدي إلى الإخلال بمسيرة العمل وإلى تعثر الجهود المبذولة لتحقيق هدف ما، ويسعى القادة الإداريون باستمرار إلى تهيئة بيئة عمل مستقرة تسودها أجواء التعاون والألفة والمحبة في نفوس العاملين، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التعامل الإنساني القائم على الاحترام المتبادل والثقة القوية بين العاملين من جهة وقيادتهم الإدارية من جهة أخرى، ويقع دائماً على عاتق القادة الإداريين مهمة إذكاء الروح المعنوية والإيثار والتضحية لدى العاملين في خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها.

وان إدراك أهمية الجوانب الإنسانية في المؤسسة مهم جداً، فأية مؤسسة تقوم على العنصر البشري، والبشر يحتاجون إلى الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها وإنهم موضع احترام وتقدير من

قبل رؤسائهم وزملائهم، وينتمي الفرد إلى جماعة من العمل يتفاعل معها، ويحدد هذا التفاعل درجة التعاون بين أفراد الجماعة، ويمكن لجماعة العمل إن تؤثر ايجابياً أو سلبياً على المؤسسة، ولا شك أن إحساس العاملين بدورهم في المشاركة بصنع القرار في المؤسسة سيجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذ قرار يصنعونه بأنفسهم.

تعريف الروح المعنوية



يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها "حالة الشخص من حيث ارتياحه أو عدم ارتياحه في علاقاته الاجتماعية وتوافقه مع المجتمع، وهي عادة ما تعكس وحدة الجماعة وتماسكها وتوافق أعضائها في علاقاتهم المشتركة بما ييسر بلوغ الأهداف العامة.

كما عرفت بأنها " الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتجدد رغبتهم في التعاون، وهي مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد ويمكن الوقوف على الحالة المعنوية من واقع الرغبة أو الاستعداد الذي يظهره العاملون تجاه عملهم ورؤسائهم وزملائهم".

وتعد الروح المعنوية عنصراً غير محسوس لا يكتشف بطريقة مباشرة و إنما عن طريق ظواهر أخرى، مثل حماس العاملين واهتمامهم المستمر بعملهم وإظهارهم روح المبادرة والابتكار والتزامهم بالقوانين وتعاونهم مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة ويكون ولاءهم كبيراً لقادتهم فضلاً عن شعورهم بالفخر لانتمائهم للمؤسسة، وعلى عكس ذلك فإن الروح المعنوية المتدنية ستعود على التنظيم الإداري بنتائج سلبية تنعكس بطريقة أو بأخرى على الجمهور فضلاً عن انعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي نفسه وعليه فلا بد من قيام القيادة الإدارية بالسعي نحو رفع معنويات العاملين بغية ضمان حسن معاملتهم الايجابية للمواطنين فضلاً عن ضمان مستوى عالٍ من الجدية والإخلاص في العمل.

والروح المعنوية تعبير يدل على اصطلاح جماعي وليس فرديا، فالروح المعنوية هي خلاصة اتجاهات مجموعة من الأفراد المكونين للجماعة، إذ إن وجود اتجاهات فردية ايجابية عديدة تجاه العمل يؤدي إلى تكوين درجة عالية من الروح المعنوية، بينما تشير الروح المعنوية المنخفضة إلى وجود العديد من الاتجاهات السلبية بين أفراد المجموعة نحو العمل فلا مجال للحديث عن روح معنوية للفرد، حيث إن الروح المعنوية إنما هي تعبير عن روح الجماعة، وبناءاً على ذلك فإن الروح المعنوية تدل على مقدرة مجموع الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك.



و تعتمد الروح المعنوية على خمسة عوامل رئيسة:

- إيمان أعضاء الجماعة بأهدافها وثقتهم بها.
- ثقة أفراد الجماعة بقيادتهم.
- مدى ثقة أعضاء الجماعة في بعضهم البعض.
- الكفاءة التنظيمية للجماعة.
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء الجماعة.

ويعد موضوع الروح المعنوية المحور الرئيسي لدراسات العلاقات الإنسانية في إطارها الحديث، إذ أن الهدف الأساس من العلاقات الإنسانية هو توفير الرضا والرغبة الذاتية من جانب العامل تجاه عمله بحيث يقوم بالعمل عن إرادة حرة ورغبة ورضا وإقبال، مما يؤدي إلى نتائج أفضل كثيراً مما لو قام بالعمل تحت ضغط ودون رغبة وهو ساخط على الجو الذي يعمل به والعمل الذي يكلف به والرؤساء الذين يكلفونه بالعمل أحياناً، كما تساعد الحوافز على رفع الروح المعنوية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، إذ إن تحفيز العاملين يساعد على زيادة الإنتاجية وهو ما تصبو إليه المؤسسة، وللحوافز أنواع منها:

- الحوافز المادية مثل الأجور والعلاوات والمكافآت.
- الحوافز المعنوية الايجابية مثل كتب الشكر والدعم المعنوي والترقية، وإعطاء الفرص التعليمية والسياحية والإشراك في الاجتماعات والقرارات والمناقشات.
- الحوافز المادية والمعنوية السلبية مثل خصم الأجور والعزل والتنحي عن الواجبات.

العلاقات العامة و بناء الروح المعنوية للعاملين

أخذت إدارات العلاقات العامة تهتم بوضع برامج وخطط متكاملة تهدف إلى تحسين ظروف العاملين وتشجيعهم بشكل يؤدي إلى إيجاد حالة من الرضا والاستقرار فيما بين العاملين داخل العمل ومن ثم تحقيق الأهداف العامة، ولابد لنا من عرض الأساليب العملية التي تستخدمها الكثير من إدارات العلاقات العامة من اجل إسعاد العاملين وبالتالي رفع روحهم المعنوية وهذه الأساليب هي:



- وضع نظام لإيفاد العاملين المجدين إلى خارج القطر للتدريب والاطلاع على الأمور كافة التي تخص عمله وتطويره ومن ثم زيادة خبرتهم وتجاربهم وما لذلك من تأثير واضح على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الأداء.

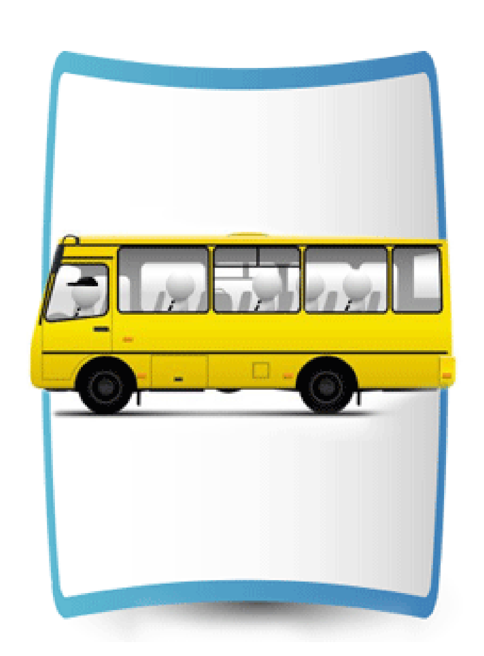


- بدأت إدارات العلاقات العامة تهتم بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للأفراد العاملين داخل مؤسساتهم عن طريق توفير مجمعات سكنية للعاملين وهذه ميزة كبيرة لاسيما لذوي الدخول المنخفضة بحيث تجعلهم في هذه الحالة مرتبطين ارتباطا وثيقاً بهذه المؤسسة.

- وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين المخلصين والذين يسهمون بتطوير العمل واستقراره مثل العلاوات الإضافية وزيادة الرواتب وتقديم كتب شكر وتقدير وإعطاء إجازة مع بطاقة سفر لأجل الاستجما ... الخ، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى اندفاع العاملين وتحقيق مستوى أداء متطور داخل العمل.



- إيجاد خطوط ووسائط النقل للعمال مما يعد مرحلة جيدة في القضاء على مشاكل العاملين التي تعترضهم يومياً بسبب النقل وكذلك إيصال العاملين قبل الدوام بمدة مناسبة وبراحة تامة دون شغل البال بكيفية الحصول على واسطة نقل وكذلك ضمان بقاء الأفراد كافة وهم يعملون لغاية نهاية الدوام المخصص نظراً لتوافر هذه الواسطة.



- إن تفكير الإدارات في إنشاء مستوصف صحي للعاملين وعائلاتهم إذ لا يمكن بطبيعة الحال إغفال ما لهذا المستوصف من التركيز في ضمان سلامة صحة الأفراد وعائلاتهم وبالتالي تأثيره على رفع معنوياتهم وزيادة قوتهم على الإنتاج.



- مساعدة العاملين في تحقيق طموحاتهم لإكمال دراستهم وبحوثهم عن طريق منحهم الإجازات الدراسية للحصول على شهادات أعلى ومن ثم رفع مستواهم التعليمي والثقافي وتحقيق رغباتهم في الحياة الكريمة والتي بالنتيجة ستترتب عليها مزايا أخرى مثل الحصول على درجة وظيفية أعلى وكذلك على تقدم في الراتب ...الخ وبطبيعة الحال فإن هذه الامتيازات ستؤدي بشكل مباشر إلى إيجاد مناخ طموح يؤدي إلى تحفيز الموظفين أكثر للعمل وزيادة ثقافتهم وكذلك إلى تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة.



- وهناك إدارات تحاول إنشاء إذاعة داخلية داخل العمل لكي توجه بعض الأوامر الإدارية الخاصة بالعاملين والمناسبات الخاصة بهم وكذلك تقديم موسيقى هادئة أو أغاني مطلوبة لهم، هذه الأمور كلها لها أهميتها في حياة الإنسان المعاصر مما يجعله يعيش في محيط جيد ومريح يمكنه عن طريق ذلك الإبداع بالإنتاج وتنمية شعوره الإنساني كعنصر هام في المؤسسة التي يعمل فيها.



برنامج العلاقات العامة مع المجتمع المحلي

يبدأ نشاط العلاقات العامة بالمجتمع المحلي فلا يمكن لأية مؤسسة مهما رسخت أقدامها واكتسبت جمهوراً كبيراً من العملاء أن تغفل أهمية علاقاتها مع المجتمع المحلي، بل إن دوام نجاحها واستقرار نشاطها هو نتيجة حتمية لنجاح علاقاتها مع هذا النوع من الجمهور ومن ثم فإن أفراد المجتمع المحلي هم نقطة البداية التي تنطلق منها شهرة المؤسسة وسمعتها بوجه عام، وعلى تلك السمعة يتوقف نجاح المؤسسة في جذب العمال المهرة والموظفين الأكفاء في المجتمع المحلي للعمل بها، فلا يمكن لأية مؤسسة أن تعيش إذا وجدت في مجتمعها المحلي من يناصبها العداء أو غير راضٍ عن نشاطها، ولا يمكنها أن تؤدي وظائفها دون مساندة هذا المجتمع.

تعريف المجتمع المحلي



لقد وردت أفكار عديدة حول مفهوم المجتمع المحلي وطبيعة العناصر التي يتكون منها ولكنها اتفقت جميعا على أن المجتمع المحلي " هو المجتمع الذي يحيط أو يكون على مقربة من المنطقة الجغرافية التي توجد فيها المؤسسة والذي تسكنه مجموعة من السكان الذين تتسم حياتهم بطابع ثقافي عام مشترك قوامه مصالح وأهداف مشتركة ويرتبط بمجموعة من القيم الاجتماعية المتشابهة ومن قواعد العرف والسلوك الجمعي والخدمات المتبادلة على نحو يبعث في أفراده الشعور بالانتماء إلى مجتمعهم المحلي ضمن بقعة جغرافية واضحة المعالم.

كما عرف معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية المجتمع المحلي بأنه " مجموعة من الناس الذين يقيمون غالباً في رقعة من الأرض وتربطهم علاقات دائمة نسبياً وليست من النوع العرضي المؤقت ولهم نشاط منظم وفق قواعد وأساليب وأنماط متعارف عليها وتسود بينهم روح جمعية تشعرهم بأن كلاً منهم ينتمي لهذا المجتمع.

ومما سبق فالمجتمع المحلي هو مجموعة الأفراد والمؤسسات التي تشكل بيئة المؤسسة، والتي من شأنها إقامة علاقة جيدة معها بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

أهمية برامج العلاقات العامة للمجتمع المحلي



إن سعي المؤسسة إلى إقامة علاقة جيدة مع المجتمع المحلي أمر ضروري، لأن نجاحها واستمرارها يتوقف على مدى تفاعلها مع ذلك المجتمع ومدى تقبله لها، ولذلك فإنها يجب أن تتحمل كامل مسؤوليتها الاجتماعية تجاهه طالما هي في حاجة إلى مساندته، وتعد برامج العلاقات العامة بالمجتمع المحلي برامج علاقات عامة متخصصة ترمي إلى تسهيل الاتصال بين مؤسسة وجماهير معينة في منطقة ما وهذه البرامج تعكس نوعا من المصلحة المتبادلة بين المؤسسة والبيئة التي تمارس فيها دورها ونشاطها.

فالمجتمع المحلي قادر على دعم المؤسسة بتزويدها بالقوى العاملة وبالمواد الأولية وبالخدمات المختلفة التي تحتاجها، ويترتب على المؤسسة مقابل ذلك العديد من الالتزامات تجاهه والتي يجب أن تؤديها مقابل ما حصلت عليه من التزامات وتسهيلات، بمعنى أن هناك علاقات اعتمادية بين المؤسسة و أفراد المجتمع المحلي ،وأن هذه العلاقات أصبحت من أهم متغيرات القرن العشرين.
الأمر الذي دفع المؤسسات إلى توثيق علاقتها بالمجتمع المحلي عن طريق إقامة علاقات متينة مع الأفراد وقادة الرأي فيه، إذ تتصل بهم إدارات العلاقات العامة اتصالاً مباشراً وتنظم لهم اللقاءات مع المسؤولين فيها وتدعوهم لزيارات مؤسساتها وتتناقش معهم حول أفضل السبل لتوثيق العلاقة فيما بينها وبينهم.

يجب أن تقوم العلاقات العامة على قواعد وأسس اجتماعية، من أجل تحقيق عنصر التماسك والتضامن بين المؤسسة والجمهور، ولتحقيق أهداف اجتماعية،عن طريق قيامها بتدريب الجمهور الداخلي للمؤسسة على تحمل المسؤولية الاجتماعية، عن طريق تعريفهم بإمكاناتها وسياساتها ومسؤولياتها وبالعقبات والصعاب التي تواجهها، وبما يجب عليهم من تأييد ومشاركة في تحمل هذه المسؤوليات للمساهمة في

تأدية رسالتها، وعن طريق نظرتها الشاملة للأفراد العاملين فيها على أساس أنهم يعيشون في ظروف اجتماعية مشتركة ومتفاعلة،لا على أساس أنهم أفراد منعزلين عن بعضهم البعض لكل منهم فرديته، وهذا سينعكس حتماً بشكل أو بآخر على تحقيق التكامل الاجتماعي الشامل في المجالات الاجتماعية كافة.

أهداف برامج العلاقات العامة في المجتمع المحلي

على الرغم من أن الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في علاقتها مع المجتمع المحلي تختلف باختلاف ذلك المجتمع وتركيبه ومستواه الثقافي والمادي إلا أن هناك بعض الأهداف المشتركة بين المؤسسات جميعها، وهذه الأهداف هي:

- تنظيم الدراسات عن الموارد الحقيقية في المجتمع وعن الحاجات الفعلية للمواطنين.
- التعرف على اتجاهات الرأي العام والعمل على تنميته حتى يصبح واعياً ومستنيراً ودعامة أساسية يعتمد عليها المجتمع المحلي ومؤسساته.
- تهدف العلاقات العامة في المجتمع المحلي إلى تقديم خدمات إنسانية لمجموع المواطنين مثل الإسهام في تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية مع ملاحظة أن المجتمع المحلي يمكن أن يكون سبباً في نجاح المؤسسة أو فشلها إذا أساء المسؤولين في المؤسسة تقدير شكل ومضمون هذه العلاقة وتأثيراتها الآنية والمستقبلية.
- المساهمة في إيجاد عمال أصلح للعمل، وإيجاد مساكن ملائمة تشجع العمال والمستخدمين على السكن فيها قريباً من المؤسسة، إذ أن النهضة بالمجتمع تساعد على خلق رغبات جديدة وزيادة استهلاك السلع وكسب الرأي العام المحلي.
- المشاركة في الخدمات العامة، والعناية بالهيئات العلمية والثقافية والاهتمام بالمرافق العامة ورعاية الشباب وتشجيع المشروعات الثقافية والترفيهية.
- العناية بإبراز المؤسسة وأنظمتها والرد على الانتقادات، والإجابة عن الشكاوى وتصحيح المعلومات الكاذبة التي قد تعلق بأذهان المواطنين.
- إعلام المجتمع المحلي بسياسات المؤسسة وعملياتها ومشاكلها ويجب أن يتضمن هذا توضيحاً لعدد العاملين فيها، والأجور التي تدفع لهم والضرائب التي تدفعها، وكيف تنظر المؤسسة إلى مسؤوليتها تجاه المجتمع ومقدار ما تسهم به للارتقاء بالحياة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

- معرفة موقف المجتمع المحلي من المؤسسة وما يقوله عن سياساتها وعملياتها.
- التعاون مع الهيئات العلمية والجامعات في تطوير البرامج الثقافية المقدمة لأفراد المجتمع.
- التعاون مع المؤسسات المختلفة داخل المجتمع المحلي وذلك لتعزيز التعاون والتفاهم المشترك معها .وتقوم برامج العلاقات العامة بتقوية العلاقة مع المجتمع المحلي عن طريق أساليب عدة أهمها:
- إقامة الاحتفالات والمهرجانات وتنظيم الزيارات وحسن الاستقبال لأبناء المجتمع المحيط بالمؤسسة.
- إصدار الدوريات الخاصة التي تهتم بمشاعر العائلات والأفراد وتعمل على تلبية الاحتياجات والمشاعر المتبادلة.
- تقديم أفلام عن المجتمع المحيط توضح أهم ما يتميز به من خصوصية في بعض النواحي.
- الاهتمام بالمراسلات في المناسبات المختلفة، وتقوية العلاقات المستمرة مع المجتمع المحيط لاسيما مع قادة الرأي ومداومة التحاور معهم واطلاعهم على كل جديد.
- السعي لإشراك المؤسسة في خدمات الإصلاح الاجتماعي وذلك بإسداء المساعدات المالية والأدبية المناسبة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والسعي إلى المشاركة في المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وذلك عن طريق إنشاء مستشفيات، مدارس ومرافق نشر الوعي الصحي.
- كسب احترام المجتمع وثقته بإصدار بيانات قبل تنفيذ أية تعديلات بوقت كاف مع شرح أسباب ذلك شرحاً وافياً وتوضيح الخطوات التي تتخذ لضمان استقرار الاقتصاد المحلي.
- وضع أولويات لأبناء العاملين عند أية حركة تعيينات جديدة بالمؤسسة.

برنامج التعامل مع وسائل الإعلام

يشمل برنامج التعامل مع وسائل الإعلام علاقة المؤسسة بالناشرين والمحررين ومراسلي الصحف ووكالات الأنباء وكذلك بالمحررين والمعلقين والمذيعين في الإذاعة والتلفزيون بما يكفل بناء علاقات طيبة مع وسائل الإعلام واكتساب ثقتها وتأييدها لسياسة المؤسسة وانجازاتها.

ويرجع الاهتمام بهذا النوع من العلاقات إلى أن وسائل الإعلام بصورها المختلفة هي أدوات مهمة لاتصال المؤسسة، ولها دور مهم في تشكيل الصورة الذهنية لدى جماهيرها فهي النافذة التي تطل الجماهير عن طريقها على الأحداث والقضايا وعلى ضوء تعرضهم لهذه الوسائل يكونون آراءهم وانطباعاتهم عنها .

إن العلاقة مع وسائل الإعلام هي جوهر مهارات العلاقات العامة، فعلى مسؤول العلاقات العامة بناء علاقة قوية ووطيدة مع رجال الصحافة، والقيام بتنظيم الأحداث والمناسبات الصحفية والإعلامية، ومتابعة التغطية الإعلامية عن مؤسسته لضمان وصول رسالته المستهدفة.

وتمثل العلاقة مع العاملين في وسائل الإعلام جزءاً مهماً من العمل اليومي لمسؤول العلاقات العامة، ولكي ينجح ممارس العلاقات العامة في إنشاء والاحتفاظ بعلاقات طيبة مع وسائل الإعلام فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار التضارب في المصالح الذي تنطوي عليه هذه العلاقة، فكثيراً ما ينشأ سوء تفاهم بين المشتغلين بالعلاقات العامة والصحافة بسبب عدم فهمهم لوظيفتها وتتلخص الشكاوى من الطرفين في الآتي:

- **من جانب الصحافة**
  - محاولة المشتغلين بالعلاقات العامة الوقوف أمام وصول الأخبار إليهم بحرية.
  - محاولتهم نشر أخبار مكانها الطبيعي هو الجزء المخصص للإعلانات.
  - تهديد الصحافة بمنع الإعلانات عنها إذا لم تنشر أخباراً عن المؤسسة.
  - جهل المشتغلين بالعلاقات العامة بطريقة عرض الأخبار وتقديمها.
  - تقديم الرشاوى المقنعة وغير المقنعة إليهم.
- **من جانب المشتغلين بالعلاقات العامة**
  - قلة عدد المراسلين وعدم تفرغهم لنشر أخبار الصناعة والتجارة والمال.
  - اهتمام الصحافة بالأخبار المثيرة على حساب أخبار المجتمع الأخرى والأخبار الجادة.
  - الشك في كل ما يرد من أخبار من رجال العلاقات العامة وعدها من الأخبار المصطنعة
  - عدم التفرقة بين الجادين وغيرهم من المشتغلين بالعلاقات العامة.

ومن الضروري أن تبنى العلاقات مع وسائل الإعلام على أساس من الصدق والدقة في إعطاء المعلومات وذلك حتى تستطيع المؤسسة أن تحصل على ثقتهم وتعاونهم الدائم مما يؤدي إلى وقوفهم بجانب المؤسسة في أوقات الأزمات وسرعة تفهمهم لهذه الأزمات وقت وقوعها ويمكن تلخيص توقعات وسائل الإعلام ورغباتهم بما يلي:

- الاستجابة بسرعة وبأمانة إلى أية استفسارات من جانب ممثلي وسائل الإعلام.
- الالتزام بالمواعيد المحددة في إرسال النشرة الإخبارية أو القصة الخبرية إلى وسائل الإعلام
- توفير التسهيلات اللازمة والتعاون مع ممثلي وسائل الإعلام في أثناء تواجدهم في مكان العمل أو في أثناء اتصالهم بالمؤسسة للتحقق من صحة الأحداث.
- العدالة في التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة دائماً فلا يجوز أن يتم التعاون مع صحيفة دون أخرى ولا يجوز كذلك أن تتم دعوة مندوبي صحيفة معينة إلى مؤتمر صحفي وعدم دعوة مندوبي صحيفة أخرى.
- الاستماع إلى مقترحات وآراء رجال الصحافة والإعلام والحل السريع لأية شكاوى ترد منهم.

أهداف العلاقات العامة من التعامل مع وسائل الإعلام



- زيادة معرفة القائمين على أمر الوسائل الإعلامية بالأخبار الخاصة بالمؤسسة.
- زيادة مصداقية المؤسسة بين الإعلاميين.
- دعم الاتجاهات الإيجابية للمؤسسة بين ممثلي الوسائل الإعلامية.
- زيادة فرصة الحصول على تغطية إعلامية مؤيدة لصالح المؤسسة، ولما كانت كل مؤسسة تسعى إلى تقديم نفسها إلى وسائل الإعلام من باب حرصها على الظهور أمام

جماهيرها في أفضل مظهر، فإن هذا الوضع فرض حقيقة مؤداها أن وسائل الإعلام تعد جمهوراً ذات أهمية خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات، وأن المؤسسات هي الأخرى تعد جمهوراً له أهميته فيما يتعلق بوسائل الإعلام، إذ إن العاملين بهذه الوسائل يعدون المؤسسات مصادر إخبارية ويبحثون عن الأخبار والمعلومات المتعلقة بتلك المؤسسات ثم يمررونها على قرائهم ومستمعيهم ومشاهديهم.

عوامل نجاح العلاقة مع وسائل الإعلام



لكي تعمل معظم المؤسسات بشكل جيد مع الإعلام يجب أن تعتمد على تقنيات مجربة ووسائل ومواد منها لضمان نجاح هذه العلاقة أهمها:

- تقديم معلومات دقيقة ومناسبة ومفيدة.
- توثيق المعلومات ذات الصلة وتحليلها، فيما يخص احتياجات الإعلام الإخباري واهتماماته.
- إنتاج إصدارات إخبارية، وموضوعات بارزة، ووسائل إخبارية، وغيرها من المواد المفيدة.
- تهيئة كل ما يمكن عمله لمساعدة الصحفيين.
- تقديم أفكار للصحفيين والاستجابة لطلباتهم الخاصة بالمعلومات ومساعدتهم.
- تنظيم المؤتمرات الصحفية والمساعدة فيها وإعداد الزيارات الميدانية والأحداث الأخرى التي تهم الإعلام الإخباري.
- مساعدة الصحفيين على الاتصال بالموظفين بما في ذلك تنظيم المقابلات.
- التعامل مع الخلافات العامة عند ظهورها ومقاومة الشائعات الباطلة والمغرضة.

وفيما يخص كل مؤسسة يعتمد المزج بين هذه الفعاليات على اهتمامات الإعلام الإخباري وعلى أهداف المؤسسة والموارد المتاحة غير أن الحاجة للحصول على علاقات إعلامية إخبارية موثوقة وخلاقة تبقى أمراً ثابتاً، وهكذا فالمؤسسة التي تطور طريقة العمل مع الإعلام الإخباري تؤسس هذه الطريقة على نحو ثابت وتحافظ على مقاييس عالية تمكنها من الحصول على تغطية إخبارية دقيقة وأكثر شمولية وكذلك على خدمة أفضل لاهتمام الجمهور.

وهناك العديد من الأساليب والقواعد التي يجب مراعاتها لضمان نجاح العلاقة مع وسائل الإعلام أهمها:

- تكوين علاقات جيدة وسمعة طيبة مع وسائل الإعلام وذلك بتزويد هذه الوسائل دائماً بالمعلومات الصحيحة والدقيقة وبالمواد المعدة جيداً للنشر وفي الوقت المطلوبة فيه وهذا بدوره سيؤدي إلى تكوين سمعة طيبة للمؤسسة لدى رجال الإعلام تكون من أفضل المصادر التي يعول عليها الوصول للحصول على معلومات دقيقة.
- الاستجابة بسرعة وبصدق وبأمانة لأية استفسارات يطلبها المحررون أو مندوبو وسائل الإعلام والتأكد من التزام موظفي جهاز العلاقات العامة كافة بهذه السياسة.
- يجب أن يلم مسؤول العلاقات العامة بوسائل الإعلام المتوافرة في بيئته وسياساتها، والقائمين عليها واستغلال تلك المعرفة بما يعود بالفائدة على مؤسسته.
- أن يكون قادراً على كتابة التقارير الصحفية، وإعداد الأخبار، والتحقيقات، وتقديم المادة إذاعياً أو عن طريق التلفزيون...الخ.
- عليه أن يكون ماهراً في أساليب الدعاية، وقادراً على الإعداد للمناسبات الخاصة والعامة مثل ،المؤتمرات الصحفية والمعارض وحفلات الافتتاح... الخ.
- بما أن وسائل الإعلام تعمل بإيقاع سريع وقد لا يكون لديها متسع من الوقت لمراجعة المعلومات التي يقدمها المكتب الصحفي، فإنه من الضروري حتى لا تظهر أخطاء في المادة التحريرية مراجعة الحقائق والمعلومات قبل إمداد الوسائل بها حتى تحظى المعلومات بالثقة المطلقة والمؤسسة بالاحترام، وتعد الدقة عاملاً مهماً في الإجابة عن تساؤلات وسائل الإعلام ولاسيما فيما يتعلق بالأرقام والأسماء والتواريخ.
- من الضروري أن ينهض المكتب الصحفي بمهمة مساعدة الصحفيين على إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين في المؤسسة، كما أن عليه أن ينصح مدير المؤسسة أو رئيس مجلس إدارتها بأهمية إجراء المقابلات مع الصحفيين، وذلك حتى لا ينظر إلى المكتب الصحفي على أنه حاجز بين الوسيلة والإدارة.

الخلاصة

العلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية، فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة، وعدم الاستقرار والكوارث والأزمات وغيرها، من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار العلاقات العامة.

المهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة لا تتضح بجلاء إلا عندما تواجه الحكومة أو المؤسسة أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام.

يتلخص دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة بالنشاطات التالية:

- الوقاية من الأزمات
- الإعداد لإدارة الأزمات

يتلخص دور العلاقات العامة في الإعداد لمواجهة الأزمات بالنشاطات التالية:

- تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة
- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة
- وضع سيناريوهات الأزمات
- خطة اتصالات الأزمة

يتلخص دور العلاقات العامة أثناء الأزمات بالنشاطات التالية:

- الاتصال بوسائل الإعلام
- إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة
- شرح موقف المؤسسة
- متابعة ردود أفعال الجماهير(التعرف على رجع الصدى)

المراجع

1- صالح أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.

2- حمود البدر، أسس العلاقات العامة وتطبيقاتها. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 1992.

3- عبد الكريم الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، الطبعة الأولى، بيروت، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، 2001.

4- إبراهيم العمري، السلوك الإداري والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية 1991.

5- سمير حسين، وآخرون، إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.

6- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الرابعة.القاهرة، عالم الكتب 2002.

7- محمد الجوهر، وآخرون، أجهزة العلاقات العامة في الشركات المساهمة ومؤسسات الأعمال الخاصة في الأردن: دراسة ميدانية للوظائف والأداء. "مجلة اليرموك، العدد الرابع 2001.

8- محمد السريع، محمد، الأدوار المؤسسية والأنشطة للعلاقات العامة في المستشفيات الحكومية والخاصة. أطروحة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 2001.

9- زكي هاشم، وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية " .مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد الحادي والثلاثون، 1989.

10- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط 2002.

11- زهير نعيم الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.

12- السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- يتلخص دور العلاقات العامة في الإعداد لمواجهة الأزمات في

A - إجراء الدراسات المسحية

B- وضع سيناريوهات الأزمات

C - إعادة هيكلة المنظمة

D- عقد شركات مع المؤسسات الإعلامية

الاجابة الصحيحة: وضع سيناريوهات الأزمات.

2- يتلخص دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة:

A - الوقاية من الأزمات

B- منع وقوع الأزمات

C - استثمار الأزمات

D- صناعة الأزمات

الاجابة الصحيحة: الوقاية من الأزمات.

3- يتلخص دور العلاقات العامة أثناء الأزمات

A - اختيار فريق لإدارة الأزمة

B- التخطيط للأزمة

C - الاتصال بوسائل الإعلام

D- البحث عن تمويل لإدارة الأزمة.

الاجابة الصحيحة: اختيار فريق لإدارة الأزمة.

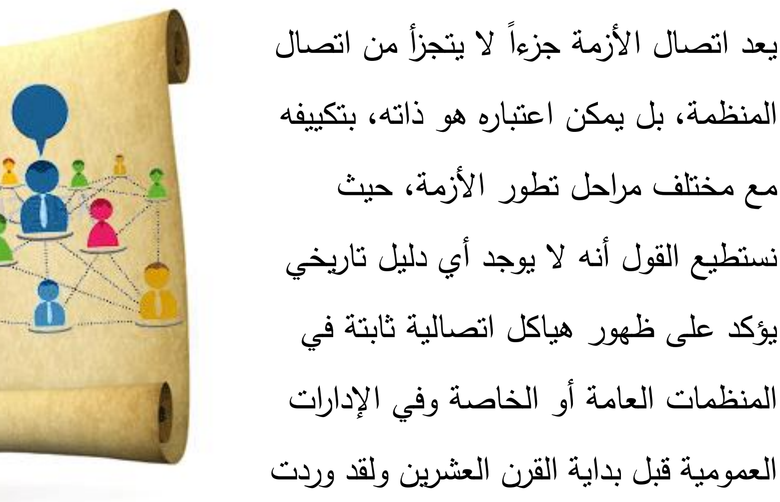
الوحدة التعليمية السابعة:

العلاقات العامة و اتصال الأزمة

تمهيد

في الحقيقة إن اتصال الأزمة في المنظمات هو وليد لتطور العديد من العمليات الإدارية ونمو تقنيات الاتصال العامة والخاصة بالمنظمة، كما أنه يتعلق بشكلٍ أو بآخر بطبيعة المنظمة وطبيعة ونوع الأزمات التي تتعرض لها، وعلى الرغم من أن هذا التوجه يؤكد استحالة وضع خطة اتصالية واضحة المعالم يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي تعترض حياة المنظمة، إلا أن هناك قواعد عامة يمكن الأخذ والعمل بها في إطار مراحل تطور حياة الأزمة.

البعد التاريخي لاتصال المنظمة



يعد اتصال الأزمة جزءاً لا يتجزأ من اتصال المنظمة، بل يمكن اعتباره هو ذاته، بتكييفه مع مختلف مراحل تطور الأزمة، حيث نستطيع القول أنه لا يوجد أي دليل تاريخي يؤكد على ظهور هياكل اتصالية ثابتة في المنظمات العامة أو الخاصة وفي الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين ولقد وردت



الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي" فوش" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة إلى جانب مهام أخرى.

كما نجد أن" بيجو " Peugeot " في نفس الفترة – بداية القرن العشرين – أنشأ أول صحيفة مؤسساتية " كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم لدى شركة" سنجر Singer" في العام1926، وفي فرنسا نجد أن الشركة الوطنية للسكك الحديد (SNCF) عند إنشائها كانت أول مؤسسة تم تزويدها بـ " مصلحة صحافية " خاصة بها.

وعموماً لقد كانت البداية الحقيقية لاتصال المنظمة، إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب " مراسلين صحافيين وكان من أشهرهم " "Hemingway" " همنقواي، لذلك استمر اتصال المنظمة في بدايته الأولى ولمدة طويلة تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية، و تحول عدد كبير من العسكريين المكونين في الميدان إلى مجال اتصال المنظمة الذي كان يدعى آنذاك" العلاقات العامة" و" العلاقات الخارجية".

إن إدارات الاتصال بمعناها الحديث لم تظهر في المؤسسات إلا مع بداية السبعينيات من القرن العشرين"، وتجدر الإشارة إلى أن البداية الأولى لاتصال المنظمة قد كانت مع انتشار الإعلان والتسويق، حيث ظهرت أهمية هذا الأخير مع التطور الصناعي.

كما نجد أن بنية المجتمع في حد ذاته قد تغيرت، حيث ظهرت بعد الثورة الصناعية تنظيمات وتجمعات جديدة تدافع عن حقوق الإنسان وحقوق العمال (النقابات) وحقوق المستضعفين، والمنظمات التي تدافع عن البيئة، ومنظمات حماية المستهلك، أي تطور مؤسسات المجتمع المدني.

وهكذا بدأت هذه المنظمات والمؤسسات الاقتصادية تتنافس فيما بينها من أجل كسب ثقة الجمهور وتأييد الرأي العام، ولم تعد المؤسسات تتنافس من أجل البيع والربح المادي فقط. ولكسب تلك المنافسة ظهر توجه جديد قائم على صناعة وتسويق المعلومات تجسد في نشاط العلاقات العامة، الذي يعمل لتقريب المنظمة من جمهورها ويزيل جميع الحواجز بينها وبينه من أجل كسب تأييده وتقديره، وعلى إثره ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة استجابة لأهمية الرأي العام المتزايدة في الحياة الاجتماعية"

ونتيجة لذلك أيضاً تبدلت طبيعة جمهور المنظمة– باختلاف أنواعه– ليصبح دائم التطلع للحصول على الأفضل وعلى المزيد من المعلومات.

ومن أجل إرضائه والحصول على تأييده أصبح لزاماً على المنظمات أن تكون قادرة على التحكم في تخصصات اتصال المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي (الإعلان، والعلاقات العامة).

وهناك جملة من العوامل التي ساعدت على تطوير اتصال المنظمة منها المنافسة بين المؤسسات واعتياد الجمهور على هذا النوع من الاتصال و كذلك تطور وسائل الاتصال"، وتتجسد هذه العوامل مجتمعة في التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي عرفه المجتمع الإنساني.

أما على مستوى التطور التكنولوجي فيمكن أن نلمسه في جانبين، الجانب الأول ظهر على مستوى المؤسسات مما ساعد المنظمات على تطوير أنظمتها الاتصالية، والمستوى الثاني المتعلق بأن هذا التطور سمح بتطور وسائل الاتصال الجماهيري مما يحتم على المنظمة استغلالها كحلقة وصل بينها وبين الجمهور الواسع والعريض.

دون أن ننسى التطور الذي عرفته الأنظمة القانونية والسياسية والتي سمحت بحماية الأفراد كمستهلكين وأيضاً كمستقبلين للرسائل الإعلانية والإعلامية، لهذا تعمل المنظمات على الاهتمام بالعملية الاتصالية التي يزداد الحاجة إليها أوقات الأزمات وتقوم بها في إطارها القانوني والسياسي الوطني والدولي.

أولاً: الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة



تؤكد أدبيات الإدارة أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط

الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها بالإمكانيات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها، حيث يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة

بخلية إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المنظمة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة الوقوع ووضع جملة من التصميمات والخطط لمواجهتها.

إعداد خلية اتصالات الأزمة



في الحقيقة تعني الأزمة كل فرد من أفراد المنظمة و بهذا يفترض أن تكون الأزمة مسؤولية الجميع، ويجب أن تتكون خلية الأزمة ذاتها من فريقين :فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصالات الأزمة يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة"، وتتولى الثانية تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة. وتزود خلية اتصال الأزمة بكافة الأجهزة الاتصالية وتعمل على تشكيل موقع على الانترنت بخصوص كل ما ينشر أو يذاع عن الحدث أو الأزمة.

في المقابل يتصف فريق الإدارة بأنه " جماعة صغيرة من الأفراد يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يتعاظم دورهم في حالة التخطيط للازمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها.

إن الفصل الوارد بين خلية تسيير الأزمة وخلية تسيير اتصال الأزمة يتعلق بمعطيات خاصة بالمنظمة وبالأزمة، كحجم المنظمة وخبرتها الواسعة في مجالي الإدارة والاتصال إلى جانب عامل اتساع الأزمات ووقتها، مع ملاحظة أن عملية الفصل بين الخليتين أمر في غاية الصعوبة من الناحية العملية والتطبيقية، والمهم أن يكون أفراد هذه الخلية قد تم اختيارهم وفقا لمجموعة من الخصائص والسمات حيث يشترط أن تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص.

انتقاء أعضاء فريق خلية اتصالات الأزمة



إن نجاح عمل خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة ومهارة أعضائها لهذا يشترط أن يتصف هؤلاء بالتالي:

- الثبات والاتزان الانفعالي بمعنى الضبط الذاتي للانفعال والتناسب بين الاستجابة ونوعية المثيرات.
- الذكاء والقدرة على الإبداع والذي يقصد به القدرة على إنتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو المواد المألوفة.
- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في الظروف والضغوط التي تخلقه الأزمة وأهمها التهديد والغموض وضيق الوقت.
- الجدية والالتزام في العمل والشعور بالمسؤولية.
- أن تكون لديه قدرات إدارية وتنظيمية تساعده في تنظيم الجهود والتعاون مع الغير سواء داخل أو خارج فريق الأزمة.
- إنكار الذات والرغبة في العمل من خلال الخلية، وكذلك الرغبة في التعلم والتدريب والعمل بأساليب غير تقليدية، أي خلق روح العمل الجماعي.
- الاستعداد للاعتراف بالخطأ وقبول النقد أو النصيحة والرغبة المستمرة في تطوير الأداء وتحقيق الانجاز.

إن هذه الاستعدادات الشخصية غير كافية لضمان سير عمل الخلية على نحو يحقق قدرة كبيرة على التحكم في أبعاد الأزمة وأن تضمن فاعليتها لهذا يشترط أن تتوفر لدى الخلية بعض المميزات الفنية نذكر منها:

- أن تكون الخلية صغيرة العدد وأن تتوافق اختصاصات الأعضاء ومؤهلاتهم مع طبيعة ونوعية الأزمة المتوقعة، كما أنه لا يوجد عدد محدد لأعضاء الخلية لكن الراجح بين الخبراء أن لا يكون العدد كبيرا جدا.



- تشجيع المهارات الاتصالية (الأفقية، والعمودية والرسمية، وغير الرسمية)
- التنوع في التخصصات مع مراعاة إمكانية التعاون بين أعضاء الخلية.
- التنسيق بين عمل خلية تسيير الأزمة، أي بين المستويات القيادية والقائمين على إدارة اتصال الأزمة وتساعد الوسائل التكنولوجية في تسهيل الاتصال والإدارة كالهواتف الخلوية والبريد الالكتروني فيما بين أعضاء الخلية والقيادات العليا.
- المرونة في العمل وتوسيع صلاحيات وسلطة أعضاء الخلية ولاسيما بالنسبة لقائد الخلية الذي يفترض فيه أن يكون أكثر موضوعية، له خبرة واسعة في هذا الميدان، كما تمنح له سلطات واسعة تمكنه من التحرر من القيود البيروقراطية التي قد تعيق عمله في الظروف الحرجة.
- يجب أن يعمل فريق الخلية في قاعة مجهزة بكل المعدات التكنولوجية لتسهيل الاتصالات، تحتوي على خطوط هاتفية وأجهزة حواسيب للاتصال بشبكة الانترنت
- كما يمكن أن تخصص إلى جانب القاعة الخاصة بإدارة الأزمة ذاتها قاعة أخرى مخصصة للاتصال وقت الأزمة.

ومن الناحية العملية تتكون خلية إدارة الأزمة من شخصيات محورية تضم ثلاث عناصر هم:

- **المنشط:** يمكن أن يكون الممثل الأول للمؤسسة كما قد يتم اختيار شخص آخر بناء على قدرته ومشروعيته في إدارة الحوار.
- **الخبراء:** للخبراء مهمة صعبة قائمة على الموقف العصيب الذي تفرضه أغلب الأزمات، فأزمات المنتجات لها أبعاد متعددة لهذا من المهم أن تضم الخلية عدداً مختلفاً من الخبراء في المجال التقني، على أن تضم الخلية مختصين في القانون والمالية مهما كانت طبيعة الأزمة لأن هذين المجالين أكثر تأثراً من أي مجال آخر، أما بالنسبة للخبراء فإن تحديد اختصاصاتهم يكون بناء على طبيعة الأزمة، فالتلوث مثلا يفرض حضور مدير الموارد البيئية والصراع الاجتماعي يستدعي حضور مدير الموارد البشرية....الخ.
- **المكلف بالاتصال:** وله مهمتان، تظهر الأولى في تحقيق الاتصال الصاعد ويتجسد ذلك من خلال نقل آراء الجمهور الخارجي و ما هي اهتماماته، كيف يتقبلون مثل هذه القرارات المتخذة، المهمة الثانية تتمثل في كتابة أو تسجيل الرسائل الاتصالية ونقل القرارات المتخذة إلى المستقبلين (الجمهور المستهدف).

وبهذا التحديد يكون قد تم تبيان الأركان الأساسية الواجِب توفرها في خلية الأزمة وهي:

- قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
- المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المنظمة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.
- الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق المستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
- المستشار القانوني وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
- مدير الفريق حيث يعمل مع مسؤول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة مع الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي وتقدير مدى أهميتها.
- المستقبل للمكالمات ليتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.

- مسؤول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي، ويقابل مسؤول العلاقات العامة مسؤول اتصال المؤسسة على اعتبار أن هذا الأخير أكثر شمولية من العلاقات العامة.
- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.

تعيين المتحدث الرسمي





يفرض المحيط الإعلامي للمؤسسة أن تختار شخصية محورية تتحدث باسمها يتم تعينها في ضوء استراتيجية اتصال الأزمة على إثر تحديد وقت الاتصال، ويمثل المتحدث الرسمي الشخصية المحورية والوجه الرسمي للمنظمة وهو" يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور.

وفي الغالب يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو رئيس المنظمة أو المدير العام لها إذا كانت تتوفر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية والاتصالية، فالمتحدث الرسمي يجب أن يكون مقبول من الجمهور المستقبل وأن يستعمل لغة مفهومة لدى أغلبية هذا الجمهور، وفي حالة عدم توفر تلك المهارة الاتصالية في الرئيس فإنه يتم اختيار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام والتحكم في إدارة الحديث والرد على الأسئلة المتوقعة والمفاجئة، ويتم اختيار المتحدث الرسمي وفقا لعدة مهارات و خصائص منها:



- القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفاعلية.



- لديه القدرة على الإقناع وتحقيق المصداقية.
- قدرة عالية على الإنصات الجيد.
- قدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتأني ومراعاة الدقة في عرضها.
- القدرة على اتخاذ اتجاهات معينة تؤثر في الجمهور.
- المرونة عند التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى ذلك.
- الالتزام بالهدوء والتأني في المواقف التي بها ضغط شديد.

هذه الشخصية المحورية في تفعيل اتصال الأزمة حيث يتوقف عليها وبدرجة كبيرة نجاح المنظمة أو فشلها بل قد يستطيع أن يجعل الأزمة فرصة للتطوير والتغيير وتحسين الصورة لهذا نُوجه جملة من النصائح للمتحدث الرسمي ولاسيما في علاقته بوسائل الإعلام منها:

- أن يكتب من أجل الحديث و ليس القراءة، أي يكون لديه كامل الحرية للتعامل مع النص المكتوب، فالحوار يجب أن يلقى شفويا مبسط وبكلمات قصيرة.
- استغلال جميع حركات التواصل وليس فقط اعتماده على اللغة الشفوية، لأن المستقبل يركز في بداية الأمر على طريقة النطق والكلمات المفتاحية المستعملة، وعلى نبرة صوته ويضاف إلى ذلك فهو يراقب كامل جسمه، طريقة وقوفه ونظراته، لذلك يجب استغلال كل هذا لتعزيز ذاته وموقفه.
- التحضير المسبق لمواجهة الأسئلة، لهذا يكون من المستحب إحداث نوع من التوافق بين الخطاب الإعلامي واختيار المتحدث الرسمي، فيجب إذا في بعض الأحيان تحديد من يتحدث؟ وبأي خطاب، وعلية فإن اختيار المتحدث الرسمي لا يقوم فحسب على تحديد القدرات الذاتية للمتصل وإنما يقوم أيضاً على طبيعة ومضمون الخطاب الموجه الذي تتحكم في أبعاده طبيعة الأزمة.

اللجوء إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج

في حالة فقدان الخبراء المتخصصين داخل المنظمة أو عندما تتعرض لأزمة قوية جداً قد تلجأ المنظمة إلى خبراء من الخارج للاستعانة بهم لإدارة الأزمة، كما أن الخطاب الإعلامي مرهون بمدى استعداد المنظمة لمواجهة الأزمات، لهذا يكون من الضروري القيام بتحليل سابق للأزمة وهنا يمكن الاستعانة بوكالات خارجية لتحديد بعض الأخطار، كالخطر الاجتماعي في المنظمة، الخطر التقني والخطر المتعلق بتقلبات السوق، وبذلك تظهر المهام التي يتولى الخبير القيام بها فيما يلي:

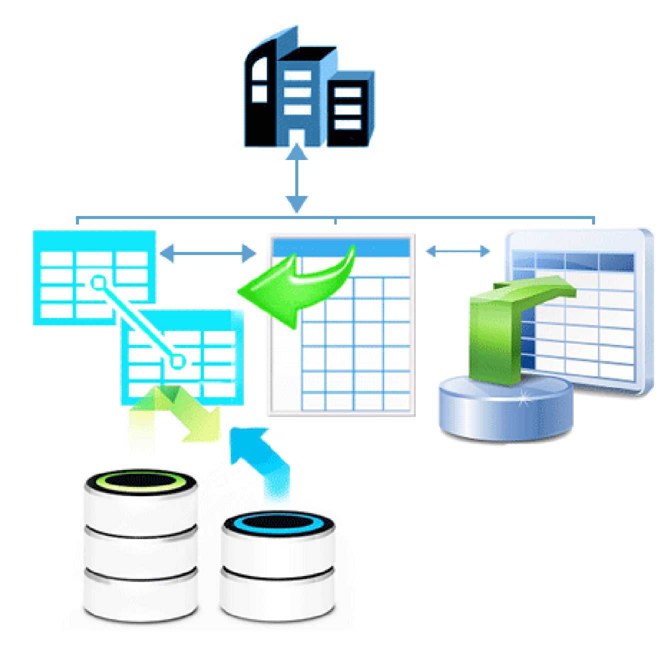
- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.
- محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء وشكاوي الجمهور قبل تطورها لأزمات ومعالجة أوجه القصور داخل وخارج المنظمة.
- توقع وقت حدوث الأزمة، والإجراءات التي تتخذها من واقع دراسات الأزمات السابقة وتصور الأزمات المحتملة الحدوث.
- الاتصال بكفاءة خلال الأزمة.
- التخطيط للأزمات الكامنة.
- تجنب المنظمة العديد من الأزمات التي قد تواجهها من خلال الأنشطة التي يقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المنظمة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور.

على العموم فإن اللجوء إلى المستشارين والخبراء قد تكون أقل فاعلية من الاستعانة بفريق متخصص من داخل المنظمة، فلن يكون للخبير الدافع القوي لإدارة الأزمة، فالشعور بالتهديد لا يمسه ولا يتأثر به ولا يعني مؤسسته ووظائفه على خلاف أعضاء المنظمة حيث يعيش كل فرد هذا الشعور والذي يكون بمثابة دافع معنوي لدى خلية إدارة الأزمة المنبثقة من المنظمة ذاتها وهذا يزيد من مساهماتهم ومسؤولياتهم اتجاه وظائفهم واتجاه مؤسستهم.

أما الخبراء الخارجيين فدافعهم للعمل هو دافع مادي بحت وقد يتجاوزه إلى دافع الشهرة فحسب، بالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء خلية الأزمة المنبثقة من المنظمة يكونوا على علم ودراية بحياة المؤسسة وتاريخها مما يوفر عليهم الكثير من الجهد والوقت والمال، وعلى المنظمة أن تفاضل

بين التوجهين لتختار من يحقق لها نتائج إيجابية ويعيد الأوضاع إلى ما كانت عليه في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف.

بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها

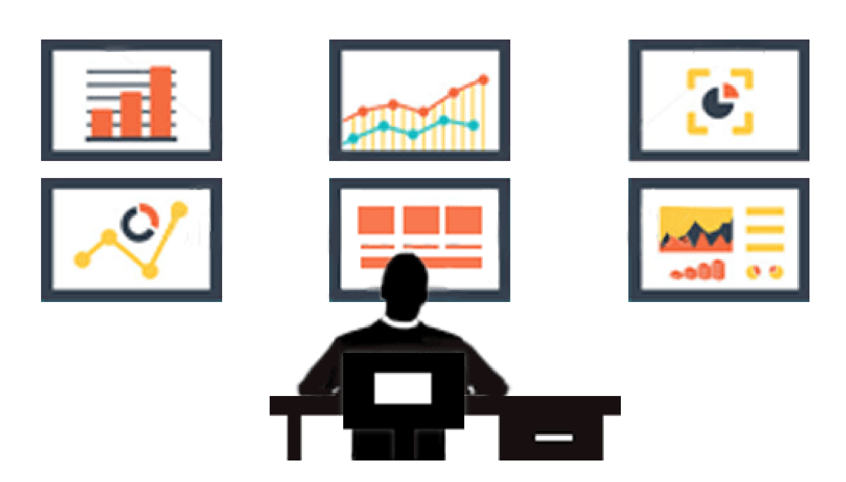


لا ينبغي أن تقتصر المعلومات فقط حول الأزمات الممكنة الوقوع، بل يجب أن يتم تكوين قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وطبيعة عملها وتاريخها وعلاقاتها بجمهورها في إطار النظر إليها كنسق مفتوح حيث تتمحور هذه المعلومات حول:

- دور المنظمة في المجتمع وخلفيتها التاريخية.
- فئات جمهورها المختلفة.
- طبيعة عمل المنظمة وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية.
- توزع المنظمة وأقسامها.
- معرفة الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.
- معرفة أوجه الضعف والخلل بالمنظمة والتي قد تؤدي لأزمات مختلفة ومحاولة حلها.
- تحديد علاقة المنظمة بوسائل الإعلام.

وبذلك يكون من الضروري أن تؤسس المؤسسة مركزاً للمعلومات والتوثيق يتولى تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة، وبيئتها الداخلية والخارجية مستعملة في ذلك كل الوسائل التقنية الحديثة والمناسبة لتسهيل استخدامها فيما بعد وحتى تناسب موقف الأزمة المفاجئ.

تحديد الأزمات المحتملة الحدوث



إذا كانت مسألة تسجيل وتوثيق الأزمات الماضية في غاية الأهمية لتكوين قاعدة معلوماتية تفيدنا في تسيير الأزمة إدارياً واتصالياً، فإن التنبؤ بوقوع بعض الأزمات المحتملة يعتبر أساس إدارة الأزمة قبل حدوثها، فهي تقوم على التعرف على المشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، والاهتمام بإدارة القضايا المختلفة التي تتعرض لها ودراستها في المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يسهم إلى حد كبير في التخفيف من شدتها، وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها والتحكم في مستويات التأثير والتعامل مع الجماهير المختلفة.

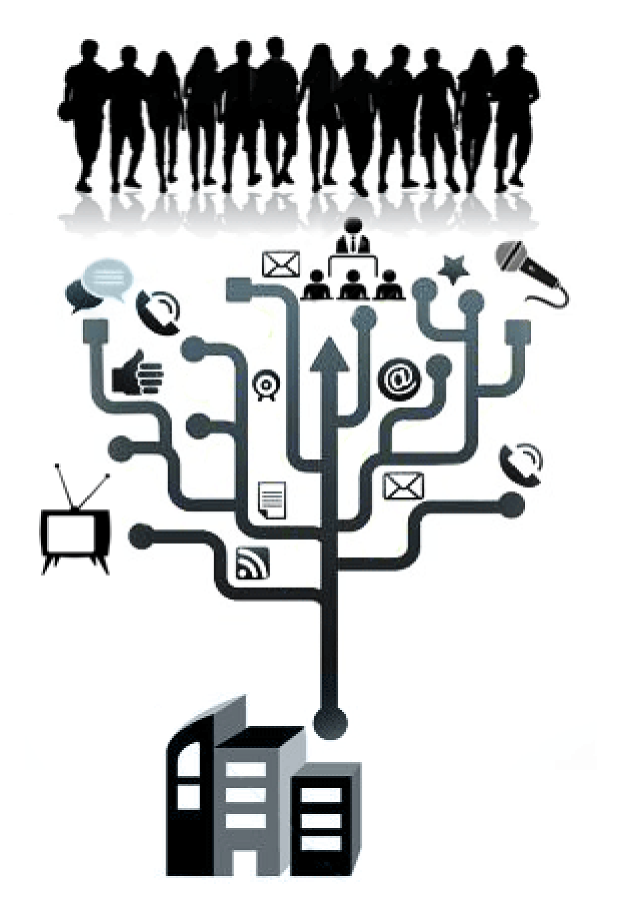
ويظهر دور اتصال المنظمة في هذه المرحلة في القيام ببحوث ودراسات ميدانية للكشف عن الأخطار التي تهدد مصالح المنظمة وتوثيق الصلات بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي ويتجسد دوره في:

- التعرف على الأشياء والعوامل التي قد تسبب حدوث الأزمة، وعلى القائم بالاتصال أن يتصور نفسه مرة في وسط أحداث الأزمة، ومرة أخرى كمرشد لوسائل الإعلام أو في موقف مواجهة الشائعات.
- معرفة اتجاهات وردود فعل الجمهور اتجاه المنظمة.
- يجب الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها.
- تحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة.

على العموم يظهر دور اتصال الأزمة في قدرته على التفاوض مع أطراف الأزمة بالاعتماد على أسلوب الإقناع وكذلك بالاعتماد على مدى التمكن من تقنيات الإدارة ومدى الخبرة والمعرفة بطبيعة الأزمات التي عرفتها سابقاً.

مع ملاحظة أنه عادة ما يتم توقع أسوء السيناريوهات المحتملة للأزمات وكل ذلك يتم في ضوء تحديد طبيعة الأزمات وأنواعها.

تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور



حتى تضمن المنظمة نجاح عمليتها الاتصالية وقت الأزمة عليها فتح وتفعيل قنوات الاتصال وتأسيس علاقة قوية مع جماهيرها حتى تضمن مشاركتهم وولاءهم لها وقت حدوث الأزمة، ويتضاعف اتصالها مع الجمهور في هذه المرحلة، وهذا يتطلب في الواقع أن تكون لديها أجهزة ومعدات قادرة على إدارة الأزمات واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة.

إن اختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال لتكون ملائمة مع نوع الجمهور المستهدف وطبيعته، وبذلك يقودنا اتصال الأزمة إلى تحديد مصدر الاتصال ومع من نريد الحديث؟ ومن هو الجمهور الذي له حق أولوية الاتصال وقت الأزمة وبالتالي استعمال الوسائل الأكثر تأثيراً ،وتتمثل الوسائل والقنوات الاتصالية في إجراء عقد المؤتمرات وإعداد النشرات الصحفية وإجراء المقابلات والإعلانات و النشرات الإخبارية المرئية و مراسلة الجمهور، الاتصالات التلفزيونية وأجهزة الفاكس والمذكرات والتقارير، وكذلك وسائل تكنولوجيا الاتصال

الحديثة عبر الإنترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفي لأفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الأخبار.
إلى جانب الوسائل الاتصالية السابقة الذكر يعتمد اتصال المنظمة على الاتصالات المباشر بالجمهور في الميدان وقوع الأزمة، ويهدف هذا النشاط الاتصالي إلى زرع روح الطمأنينة لدى الجمهور ولاسيما الضحايا وإمداده بالمعلومات الصحيحة عن الوضع وعن معالجة الأزمة من قبل المنظمة والتكفل بالضحايا...الخ.

إعداد خطة اتصالات الأزمة

تعدّ خطة اتصالات الأزمة جزءاً لا يتجزأ من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات والتي تقوم على توظيف مفاهيم الإدارة في مجال الأحداث المتسارعة للأزمة.
وهناك من يؤكد أن إدارة الأزمة هي علم مستقل بذاته كما سبق الإشارة إليه، والهدف منه هو العمل على التحكم في الأزمة بشكل موضوعي لتجنب الخسائر المادية والمعنوية لها بل ومحاولة استغلال بعض جوانبها لصالح الطرف الذي يعيش الأزمة.

وتساعدنا الخطة على التنبؤ بالأزمة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وفي الغالب تشمل خطة إدارة الأزمة التي يفترض أن توضع قبل مرحلة الحدوث تحديد الأدوار والتنسيق فيما بينها، وتحديد الأولويات إلى جانب تحديد المسؤوليات داخل فريق خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة.

وتتطلب وضع خطة اتصالية وقت الأزمات إلى التالي:

- أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
- تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المنظمة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.
- ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المنظمة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور.

إن نجاح الخطة الاتصالية يرتبط بشكل جلي بمدى تفاعل وحدات المنظمة مع بعضها البعض من منطلق أن الأزمة هي مسؤولية الجميع ولا تعني وحدة بذاتها، كما يمكن أن تستعين المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة تكون لديهم تجربة خاصة بإعداد خطة اتصالية وقت الأزمات.

لقد سبق القول إن خطة اتصالات الأزمة هي الحجر الأساسي لخطة إدارة الأزمة الشاملة، وهذه الأخيرة يشترط أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة، وتتميز بالمرونة وقابلة للاختبار، وهناك مجموعة من الأسس التي تساعد على إنجاح خطة اتصالات الأزمة يمكن تناولها أهمها:

- سرعة الاستجابة والتعامل مع الحالات الطارئة والفريدة.
- شمولية الخطة لكل أطراف الأزمة.
- إعداد وفحص التقرير القانوني.
- تدريب فريق اتصالات الأزمة تدريبا نظريا وعمليا والتشجيع على خلق أفكار جديدة.
- إعداد الدليل الإرشادي عن خطوات متابعة الأزمة.
- أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.

- إعداد دورية أو مطبوعة خاصة في المنظمة تشتمل على التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي ستتخذ.
- إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الإدارية والاتصالية.
- الاستعداد لأي تغيرات قد تحدث.

ثانياً: الاتصال أثناء وقوع الأزمة

يتم التعامل مع الأزمة وقت حدوثها باختيار خطة مناسبة لمواجهتها، وفي المرحلة الثانية من الأزمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة أو العلاقات العامة أو أي وحدة إدارة توكل إليها المهمات التالية:

جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه

تفرض مرحلة وقوع الأزمة الضغط الكبير على المنظمة وعلى خلية اتصال الأزمة من جوانب متعددة لمعرفة تطورات الأزمة، فهناك ضغط كبير من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة فلا بد على إثر ذلك جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عنها.



ويظهر الدور العلاجي للاتصال المؤسساتي في هذه المرحلة من مراحل الأزمة في جمع المعلومات المساندة لموقف المنظمة وتبيان دورها لخدمة الجمهور، وتحليل موقف الجمهور

الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل وتحديد موقفها من المنظمة، وإمداد الإدارة العليا بكافة المعلومات عن تطورات أحداث الأزمة.
ويتوقف اتصال الأزمة وقت حدوثها على مدى التعاون التنظيمي بين الإدارة العليا والجهاز الاتصالي، ومدى الخبرة في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات، وكذلك مدى التفويض للسلطة وحجم المسؤوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة.

و هناك عدداً من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها:

- تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
- توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
- إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقا قبل حدوث الأزمة.
- معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المنظمة.
- التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
- التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمات.
- تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات.
- عقد لقاءات مع الموظفين.

ويفترض أن تكون المنظمة هي المصدر الوحيد لتدفق المعلومات عن مجريات أحداث الأزمة وقد يتشكل على إثر ذلك مركز لاتصالات الأزمة، ولا يكفي أن تتعامل خلية اتصالات الأزمة مع وسائل الإعلام بل يجدر بها أن تتعامل مع مختلف جمهور المنظمة.

التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي

عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المنظمة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ولاسيما الأفراد المتأثرين مباشرة بالأزمة، فيقوم اتصال المنظمة بتزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات المنظمة في تعاملها مع كل الأحداث.

- **التعامل مع الجمهور الداخلي وقت الأزمات:**

نظرًا لأهمية الجمهور الداخلي يجب فتح قنوات الاتصال، حيث تساعد هذه الأخيرة على إذاعة المعلومات ونشرها للعاملين بالمنظمة للتعرف على الأزمة وأبعادها ويكون ذلك بتفعيل الاجتماعات الداخلية وفتح القنوات الاتصالية الداخلية المختلفة ولاسيما الشبكة المعلوماتية الداخلية وعليه يجب:

  - إعلام جميع الفاعلين في المنظمة بحدث الأزمة، وتوجيه كل فرد ليكون في موقعه، وعلى أهبة الاستعداد وأداء مهمته كما تم الاتفاق عليه في سيناريوهات الأزمة.
  - بيان إعلامي موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة وتحليل أسبابها وإجراءات المواجهة.
  - إصدار نشرة داخلية بخصوص الحدث.
  - إظهار رغبة المنظمة بإعلام عمالها بكل ما يحدث على أساس أنهم سفراء لها وهم بمثابة المصدر المرغوب فيه والذي تسعى إليه وسائل الإعلام الجماهيري للحصول منهم على معلومات أخرى تخص الحدث وتحقق لها السبق الصحفي.

- **التعامل مع وسائل الإعلام:**

تمثل وسائل الإعلام السلطة الرابعة في المجتمع فلها من قوة التأثير عبر كل ما تنشره بالاستناد إلى المقولة العامة التي تقول" كل ما تقوله وسائل الإعلام هو صحيح".

وتعتبر وسائل الإعلام الطرف المحوري أوقات الأزمات، فهي إما مساندة لموقف المنظمة وقت الأزمة فتسهم في احتوائها، وإما أنها تتسبب في حدوث أزمات متتالية تبدأ بأزمة المصداقية وتشويه الصورة العمومية للمؤسسة.

لهذا على المنظمة أن تكسب مساندة وتعاون وسائل الإعلام معها في إدارة الأزمة عوض أن تقف الموقف الهجومي أو العدائي، وتظهر وظيفة اتصال الأزمة بوسائل الإعلام في إزالة الغموض المتعلق بالأزمة تفاديا للشائعات ولتحديد المصدر الوحيد للمعلومات، على أن تتميز كل المعلومات المقدمة إليها بالصدق والدقة.

ونظراً لأهمية الاتصالات مع وسائل الإعلام والتي تعد نتيجة حتمية ينبغي الإعداد للتعامل معها من خلال مجموعة من القواعد منها:

- ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام.
- يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.
- إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.
- إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.
- إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم.

إلى جانب هذه القواعد يفترض أن يتم التعامل مع وسائل الإعلام وفق إستراتيجية معينة وقد تم تحديد أربعة استراتيجيات، هي استراتيجية الاعتراف الكلي، استراتيجية الاعتراف الجزئي واستراتيجية التجنب،واستراتيجية الإنكار.

ثالثاً: الاتصال بعد انتهاء الأزمة



تقييم نشاط اتصال الأزمة

تترك الأزمة مخلفات ذات آثار واضحة على بعض أجزاء المنظمة ويشكل تحديد وتقدير آثار الأزمة على عمل المنظمة وصورتها وعلاقتها مع الجمهور الخارجي القاعدة الأساسية لكي يقوم عليه النشاط الاتصالي بعد الأزمة وتتحدد هذه الآثار بناء على عدة معايير نذكر أهمها

- **الجانب الاقتصادي والمالي:** ويعد المعيار العملي والأكثر سهولة، حيث تخلف الأزمة آثار على رقم الأعمال والحصص السهمية وهو معيار يسهل تحديده كميا.

- **صورة المؤسسة:** إذا كانت الأزمة لا تتعلق بالإنتاج وكانت متأتية من المحيط أو من مشكلة أخلاقية، فقد ينتج عن ذلك رفض الزبائن الإقبال على المنتج ولن يكون لذلك أثر على صورة المنظمة فحسب وإنما ينعكس مباشرة على حصصها السوقية وعلى مدخلاتها المالية، وذلك لارتباط الجانبين ببعضهما البعض مما يتطلب مضاعفة المجهود الاتصالي البعدي.

وعليه فإن انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المنظمة بل إن هذه العملية دائمة، يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري، ومحاولة إحداث توازن بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.



فهذه العملية تدور حول تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة، إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خلية إدارة واتصال الأزمة نحو إدارة الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة، وهناك مجموعة من الوسائل العلمية تساعدنا على تحديد مدى فاعلية خطة اتصالات الأزمة نذكر منها:

- إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المنظمة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.
- إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي (الموظفين) وقياس مدى فاعليتها في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.
- إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم حول أفضل الحلول وطرق التعامل مع الأزمات وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.
- إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها وعلاقتها بالمؤسسة ومدى كفاية المعلومات لها ومدى دقتها والسرعة في تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها حول أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.
- تحليل محتويات القصاصات الصحفية في وسائل الإعلام لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية للأزمة وموقفها من المنظمة.
- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع إدارة أزمة مشابهة.
- تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المنظمة لبحث تكلفة الخطة الفعلية لإدارة الأزمة.
- توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة في مواجهة أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم.



المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة

المعوقات الفنية لاتصال الأزمة

- التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والأحكام حول الأزمة.

المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات، إذ أن بعض الأحداث لا تستدعي الرد عليها ويكون السكوت هو أفضل علاج لها لتجنب إثارة الموضوع.



- حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.
- الافتقاد إلى التعاطف مع الآخرين.

- محاولة التهرب من المسؤولية وإلقائها على طرف آخر.
- نقص الخبراء والمتخصصين في الاتصال أثناء الأزمة، وفي حالة وجودهم فالمنظمة لا تحبذ اللجوء إليهم.
- عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.
- عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات أو ضعفها لعدم اختبارها.
- عدم الدقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.
- عدم التعاون مع الصحفيين، وتكوين علاقات حسنة معها.
- عدم الاهتمام بجمع المعلومات.

المعوقات التنظيمية لاتصال الأزمة



- موقع اتصال المنظمة بما فيه اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتأثر بعلاقاته مع بقية الهيئات الإدارية في المنظمة وبموقعه ومدى ثقة الإدارة العليا به.
- مستوى خبرة أعضاء اتصال المنظمة في التعامل مع الأزمات وفي مجال الإدارة.
- إن تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها و تحولها، يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها.
- قلة الشركات الاستشارية في مجال الاتصال المؤسساتي في الوطن العربي ومجال إدارة الأزمات.
- مركزية اتخاذ القرارات حيث تجد إدارة العلاقات العامة نفسها محصورة في مجال ضيق يخنق أنشطتها ويحط من قيمتها، فيكون دورها استشاري فحسب.

وتجدر الإشارة إلى أن تبني الفكر الاستراتيجي في عملية التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة بما فيها الاستراتيجية الاتصالية في المراحل المختلفة للأزمة يقلل من الوقوع في هذه المعوقات التي تعرقل مسار الاتصال وقت الأزمات، ذلك أن وجود خطة اتصالية أفضل بكثير من عدم وجودها.

الخلاصة

يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات الإدارة في المؤسسات، ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة، بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات، فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، وعليه يتحدد في " إطاره الاتصال العام كعملية اجتماعية الجامعة لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدها في مختلف مراحل الأزمة بشكل مقصود، إما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ويعتبر فرصة للتغيير والتجديد.

تجدر الإشارة إلى أن اتصال الأزمة يرتبط في الواقع بمراحل التخطيط لإدارة الأزمة وتبرز أول مرحلة في الاستعداد السابق لوقوعها، والذي يتجسد في التحضير الفني والمادي والبشري .ذلك أن التخطيط لما قد يحدث أفضل من عدم التخطيط نهائياً،و وجود أفراد متدربين على إدارة الأزمات وإدارة الاتصال والتحدث مع جهات مختلفة في ظل هذه الظروف الطارئة أفضل بكثير من عدم وجودهم على الإطلاق. والغاية من التحضير المسبق هو الوقاية من حدوث الأزمات أو التقليل من آثارها.

أما بالنسبة لمرحلة وقوع الأزمة فإن الاتصال يرتبط بنوع الجمهور المستهدف الذي تتحدد دوائره في الجمهور الأكثر تأثراً بالأزمة، والأزمة هنا تفرض نفسها بكل عناصرها من ضيق للوقت والمفاجأة والتهديد إلى جانب ندرة المعلومات أمام الضغط الناتج عن حاجات الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمعلومات، لهذا تعمل المؤسسة على التحكم في مسار اتصالها من حيث المصدر و قنوات الاتصال ومضمون الخطاب الاتصالي الذي توجهه للجمهور الداخلي أو الخارجي.

أما على المستوى الخارجي فإن المؤسسة تحاول أن تتعاون مع وسائل الإعلام وأن تجعلها كحلقة وسطية يمكن استغلالها كطرف أساسي لإدارة الأزمة لا كعدو متربص، كما يمكن للمؤسسة استخلاص الدروس التي تساعدها على مواجهة أزمات مستقبلية ويحولها اتصال المنظمة إلى بنك للمعلومات تفيده في إدارة اتصال الأزمة مستقبلاً.

المراجع

1- محمد سعود، دور الأجهزة الإعلامية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2007.

2- زهير حدادان ،مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.

3- حجازي أحمد مجدي، علم اجتماع الأزمة، تحليل نقدي للنظرية الاجتماعية في مرحلتي الحداثة وما بعد الحداثة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

4- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998.

5- محمد رشاد الحملاوي، دور الاتصالات في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.

6- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

7- سعيد السيد، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.

8- محمد شومان، الإعلام والأزمات – مدخل نظري وممارسات عملية – ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

9- عادل صادق، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

10- عمر معن خليل، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق عمان. الأردن، 2004.

11- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.

12- إدريس لكريني، إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، المستقبل العربي، العدد287، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت . لبنان، 2003.

13- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات الدولية المعاصرة، مجلة السياسة الدولية، عدد 90 مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، مصر 1997.

14- الكردي محمد كامل مصطفى الكردي، إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات."المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1998.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- من أهم المعوقات الفنية لاتصال الأزمة

A - عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة

B- عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية

C - عدم توفر تمويل ضخم لبرنامج الاتصال

D- عدم اقتناع القيادة الإدارية بجدوى الاتصال

الاجابة الصحيحة: عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.

2- من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها

A - تحديد الموازنات المطلوبة للأزمة

B- اختيار قائد لفريق الأزمة

C - تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة

D- تدريب فريق الأزمة

الاجابة الصحيحة: تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.

3- من الأركان الأساسية الواجِب توفرها في خلية الأزمة

A - قائد الفريق

B- المنسق

C - آمر الصرف

D- المستشار

الاجابة الصحيحة: قائد الفريق.

الوحدة التعليمية الثامنة:

فريق إدارة الأزمات

(الجزء الأول)

خصائص الأزمات في العصر الحديث:



على الرغم من حدوث الأزمات منذ القدم إلاّ أنها اكتسبت في العصر الحديث خصائص وصفات لم تكن موجودة من قبل، فأصبحت مغايِرة مغايَرةً كبيرة نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، إضافة إلى تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها وتشعب عواملها ومكوناتها واتساع دائرة المهتمين بها وتغير القوى المؤثرة فيها والمتأثرة بها. ونتيجة لذلك أصبحت القرارات الفردية غير ملائمة وباتت إدارة الأزمات إدارة جماعية تقوم على رؤية فكرية متكاملة لاتخاذ القرار.

وكما ذكرنا سابقاً فإن إدارة الأزمات علم له أصوله وقواعده، لم يتبلور إلاّ في السنوات الأخيرة، وهي كذلك فن يعتمد أساساً على أشخاص يجب أن يتّسموا بقدرات ومهارات خاصة منها القدرة على الإبداع والتخيل والتقدير السليم. وتتولد المهارات المتعلقة بإدارة الأزمات وتنمو بالتدريب

واكتساب المعارف والصقل في الظروف المواتية وخاصة مع تطبيق الأسلوب العلمي في ترقية القادة وتوافر المؤسسات والمنظمات ومعاهد البحث العلمي التي تستخدم أحدث الأساليب التعليمية المتقدمة في نقل التجارب والخبرات بإدارة الأزمات.

ومواجهة الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف المحيطة التي طالما كانت سبباً لإفراز الأزمة، وإنما تحتاج إلى التحرر من القيود التي تعوق الحركة في اتجاه السيطرة على تطوُّر الأزمة وخاصة أن مواجهتها تعني تفجير طاقات جديدة لم تستخدم في إطار البيئة التنظيمية والأساليب السابقة. والنجاح في مواجهة الأزمات والتعامل معها يبدأ بمحو المشكلات السابقة والاستعداد للتعامل مع المشكلات المحتملة المستقبلية. وتمثل فداحة الخسائر اختباراً قاسياً للقائد وتحفز في معظم الحالات إلى استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات العادية. ولذلك لابدّ للقائد عند مواجهته للأزمة من استخدام ما يتأتّى له من مهارات الابتكار والمرونة والاستفادة من المشاركة بالرأي والمشورة.

ولا يمكن تنفيذ عملية مواجهة الأزمات تنفيذاً راتباً بصفتها وظيفة تقليدية من دون استيعاب للقوى المختلفة المحيطة بالأزمة والتي تتمثل في الأنظمة والمؤسسات والسياسات والاستراتيجيات، وكذلك القوى الاجتماعية والاقتصادية، فتكوين فريق لإدارة الأزمة هو إذاً مهمة صعبة تتطلب الاختيار الدقيق والتدريب السليم وإعداد أعضاء الفريق والإشراف عليهم وتوجيههم.

العلاقات العامة و تشكيل فرق العمل

بدايةً يمكن النظر إلى فريق العمل على أنه نمط للحياة المتغيرة باستمرار حيث يشمل مجموعة من الأفراد يعملون سوياً ويعبّرون عن أهدافهم ويقيّمون الأفكار المطروحة ويتخذون القرارات وذلك بهدف العمل من أجل تحقيق الأهداف التي سبق وأن وضعوها سويةً.



فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة و تعتبر مهمة تنظيم الفرق أو الوحدات أحد مهام إدارة العلاقات العامة الفعالة.
ولا يعني تشكيل فريق العمل التجميع العشوائي لأفراد متنافري التوجهات لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر.
و قد يمثّل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفيات ومهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها كما يقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية ويتوقع في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق ككل وإنجاز المهمة المطلوبة.
لا بد أن يرتبط عمل الفريق وأداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد ويمكن تغيير تشكيلة الفريق وقيادته بتغير المهمة وبرغم تعدد إسهامات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسؤولون مسؤولية شخصية عن أداء المهمة والسعي من أجل إنجاحها وتقع مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بكل عمل على العضو المؤهل لذلك بالتحديد. وتتمثل مسؤولية قائد الفريق في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام وواجبات ولا يعني ذلك تولّيه هو شخصياً اتخاذ القرار والسلطة والتنفيذ لكل واجب من الواجبات.

ولكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعّالية يجب تدريبهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه وممارسة أدوارهم فيه والوصول إلى رأي مشترك وأن يعوا مصادر القوة التي تعزز صلاحيتهم القائمة، فالعضو الذي يملك معلومات أو خبرة أو بإمكانه أن يكون مرجعاً للآخرين في العمل ويصبح محور قوة للدفع بالعمل قُدُماً، كما ينبغي تدريب الأعضاء على مفاهيم تطوير المنظمات وأساليب التعاطي مع وسائل النزاع والوفاق في تلك المنظمات.

مراحل بناء فريق العمل

- **مرحلة البحث:**

غالباً ما تتسم المرحلة الأوليّة من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد والمهمة المطلوب إنجازها وأسلوب القيادة ومصدرها وما زالت المجموعة مجرد تجمع من الأشخاص. المرحلة الأولى هي وقت البحث: "لماذا نحن هنا؟" ما الدور الذي سأقوم به؟ "ماذا يفترض أن أقوم به؟". إلى جانب الارتباك يمكنك أيضاً أن تتوقع القلق أو حتى الغضب ومن المؤكد أن تجد اعتماداً كبيراً على القائد.

- **مرحلة التحديد:**

تتضمن المرحلة الثانية تحديد المهمة المطلوب إنجازها أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة، حيث يبدأ الأعضاء في التعرف على المهام التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف لكنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم أفراداً يعملون مع آخرين لإنجاز مهمة ما.

- **مرحلة التعريف:**

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد لكل منهم أولوياته الخاصة وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماماً كتفرد شخصيات أعضائها.

- **مرحلة المعالجة:**

لا يعمل الأعضاء بتكاتف فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما ولكنهم يقيمون فاعليتهم أيضاً خلال عملهم الجماعي ويجربون أدواراً جديدة – مثل دور القيادة – لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة وتقل مظاهر القيادة الرسمية المتعارف عليها نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة. ويراقب أعضاء الفريق الطريقة التي يعملون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فاعلية لبلوغ أهداف المجموعة.

- **مرحلة الانصهار / إعادة التشكل:**

عادة ما تنفض المجموعات من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الانتهاء من إتمام المهمة. ويحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن يتأسى فيها الأعضاء على ما مضى وكانوا يعتبرونه مشاركة فريدة ومتميزة. إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضاً.
فبعض الأفراد يتركون العمل وبعض الأفراد الجدد ينضمون إليه. وبالنسبة لهذه المجموعات توصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الانصهار / إعادة التشكل. تستوعب هذه المجموعات الأعضاء الجدد وتقرب الدرجات عندما يغادر الآخرون وتظهر تفاعلات جديدة. ومع مرور الوقت تغير المجموعة شخصيتها كما تغير أعضاءها ومهماتها.

كيف يؤدي فريق عمل الأزمة وظائفه بشكل فعّال؟

عوامل نجاح عمل الفريق



يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع مستويات المنظمة إلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا وتتوقف الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤولية بدقة ومن العوامل التي تساعد على نجاح عمل الفريق:

- على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية به ويتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله أي بمعنى آخر لا يجوز للعضو أن يتخذ قرارات في الأمور التي لا صلاحية له فيها.
- لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم حتى وإن كانت بينهم جفوة أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.
- يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويب فمسؤول الفريق هو قائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته.
- يجب أن يكون هناك حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

طبيعة الأداء بين الفرد والفريق



يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح – بطبيعته – أن يكون « عضواً » في الفريق

لانخفاض مستواه من حيث التخصص والتدريب يحتاج عضو الفريق الفعال بالإضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية إلى الصفات التالية:

- الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق ككل.
- امتلاك الوعي للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه قائد الفريق من حيث نجاح وفشل المهمة المسندة للفريق.
- القدرة على رؤية الأمور بوضوح وحلّ المشاكل في يسر.
- الرغبة في تجريب أساليب تواصل إبداعية جديد تتسم بروح التسامح في التعامل مع الآخرين.

أنماط مختلفة لفرق العمل



- **فريق العمل الخاص**

يمثّل نمط فريق العمل الخاص أداة من أدوات العمل الجماعي الفَعال. ويتم تشكيله عندما تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة أشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة ويقوم هذا الفريق بأعماله على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي أمامه على شكل مهمة واضحة ومحددة ويمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة.

ويتطلب تشكيل فريق العمل الخاص ما يلي:

- تحديد مهمة الفريق بوضوح.
- تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها ومراحل ذلك.
- إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الفريق والبيانات الهامة المتعلقة بعمل الفريق ومهامه.
- تحديد الميزانية.

ولكي يكون الأداء على أعلى المستويات يجب التأكد من إبلاغ جميع أعضاء الفريق الخاص بالمهمة واستيعابهم لها بالطريقة نفسها. ويتم دعم فرق العمل الخاص عن طريق تمكينها من الوصول إلى المعلومات بسهولة سواء كانت في الملفات أو في حوزة أفراد كما ينبغي حث فرق العمل الخاص على إصدار تقارير دورية خاصة إذا كانت المهمة طويلة ولها آثار بعيدة و ذلك لكي يتم الاستفادة من ردود الأفعال والملاحظات عن تلك التقارير.

- **فريق العضو الواحد**

يتكون فريق العضو الواحد، كما يتضح من عنوانه، من فرد واحد وغالباً ما يكون أسلوباً مناسباً لإنجاز المهام الطارئة وكذلك المهام التي لا يتاح فيها تشكيل فريق عمل جماعي، وينبغي أن يحدد هذا الفرد مهمة الفريق وأن يتحمل مسؤولية إعداد تقارير عن أعماله. كما ينبغي أن يقوم باستشارة ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر وأن يعدّ مسؤولاً عن أعماله وتحقيق النتائج المطلوبة منها.

تحليل مهام الفريق

تتشكل فرق العمل الناجحة من عدد من الأعضاء يتراوح ما بين 2–25 فرداً أو أكثر



ولكن هناك قضية أهم من حجم الفريق، وهي النمط المتبع من جانب أعضائه في تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام حيث توجد ثلاث طرق رئيسة للقيام بتلك المهام وهي:

- يتطلب القيام بالمهام المتكررة تحديد دور ثابت لكل عضو من أعضاء الفريق يقوم بأدائه بشكل مستقل مثلما هو الحال في خطوط التجميع.
- بالنسبة للمشروعات التي تستلزم توافر بعض المداخلات الإبداعية يجب على كل عضو بالفريق أن يكون له دور محدد مع ضرورة توفير إجراءات عمل مبسطة كما هو الحال في حالة البحث عن أفكار لترويج منتجات جديدة.
- بالنسبة للأعمال التي تتطلب مداخلات إبداعية بصفة مستمرة – وفي نفس الوقت تستلزم توافر بعض المساهمات الفردية – فإن الأمر يتطلب ضرورة أن يعمل الأفراد معاً كما لو كانوا شركاء وهذا النمط أكثر شيوعاً على مستوى الإدارة العليا.

توزيع المهام على أعضاء الفريق

توجد أنواع عديدة من فرق العمل بعضها رسمي والآخر غير رسمي، ولابد أن تُوكل لكل نوع مجموعة من المهام التي يجب القيام بها لذا فإن قادة فرق العمل بحاجة إلي أن يتعرفوا على أهداف كل فريق حتى يمكن توزيع المهام بما يتفق والأسلوب الأكثر ملائمة لهم.

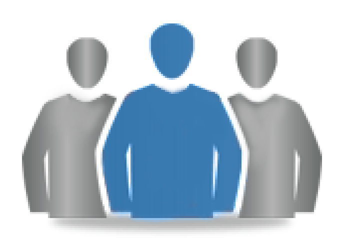
- **فرق العمل الرسمية:**



تُعتبر فرق العمل الرسمية مطلباً أساسياً لأية مؤسسة فهي غالباً ما تتصف بالثبات والاستمرارية وممارسة مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة وعادة ما تأخذ الأشكال التالية:

- فرق عمل من مختلف الوظائف يتم تشكيلها على المستوى التنفيذي من أجل تجميع قدر عال من مستويات الخبرة.
- فرق عمل وظيفية من مختلف المستويات الإدارية تستهدف تجميع قدر من المعارف الضرورية لحل المشكلات التي قد تعترض التنفيذ.
- فرق عمل على مستوى المشروع تستهدف إطلاع الأفراد الذين لديهم مستويات خبرة مشابهة على الأهداف طويلة الأجل للفريق للقيام بأنشطة معينة.

- فرق عمل مدعمة رسمياً تستهدف تزويد مجموعة خبراء الإدارة الداخليين بكل ما هو جديد في مجال الممارسة العملية.



- **فرق العمل غير الرسمية:**

هناك مجموعة من الأفراد الذين يتقابلون بشكل غير رسمي على مستوى المؤسسات وذلك للقيام بالمهام التالية:

- اجتماع فرق النشاط المؤقتة لإنجاز مهام محددة.
- قيام فرق التغيير بمناقشة الاستراتيجية التي يمكن من خلالها التعامل مع بعض المشكلات التي تحدث.
- التركيز الذهني من أجل الابتكار في ممارسة الأنشطة ويطلق عليها اسم "المجموعات الساخنة".
- مواجهة بعض الأزمات الطارئة التي قد تعترض مسيرة نشاط المؤسسة.

مقارنة بين فرق العمل الرسمية وغير الرسمية

- **كلما زادت درجة الرسمية في تشكيل الفريق، كلما التزمت قيادته بالتالي:**
  - اتباع قواعد العمل وإجراءاته بالشركة.
  - التوسع في إعداد التقارير.
  - متابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
  - اتباع القواعد القانونية في الحصول على النتائج المتوقعة.

كلما زادت درجة عدم الرسمية في تشكيل الفريق، كلما كان هناك اتجاه نحو التالي:

- اتباع الإجراءات غير الرسمية.
- الاعتماد على أسلوب العلاقات السببية في توليد الأفكار ووضع الحلول لبعض المشكلات.
- الالتزام غير الصارم بإجراءات العمل الرسمية.

على أيّ حال فإنه من المهم أن نتذكر أن قيادة فريق العمل عادة ما تكون محكومة بالنتائج سواء أكان الفريق رسمياً أم غير رسمي. ويجب منها مراعاة ما يلي:





- إن عضو الفريق هو في البداية والنهاية إنسان لذا يجب أن تعامله من هذا المنطق.
- إن فرق العمل الوظيفية تتيح الفرصة أمام الفرد لتعلم واجبات الآخرين.
- إن فرق العمل الرسمية قد تتطلب في بعض الأحيان عناصر غير رسمية لتجديد النشاط بها.
- إن طبيعة فرق العمل قد تنتهي في حالة وجود سيطرة من بعض أعضائها.
- يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على علم تام بأنهم جميعاً يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

اختيار أعضاء فريق الأزمة



تعد عَملية التوفيق بين مَهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أداؤها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل.

يعدّ تكوين فريق لإدارة الأزمة مهمة صعبة تتوخّى الاختيار الدقيق لأعضائه والإشراف عليهم وتوجيههم، وذلك من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة ومراقبة سلوكهم وتأكيد حسْن تصرفهم في المواقف المختلفة، فعلى سبيل المثال: لو أن عرض أحد المنتجات بالسوق استلزم توليد مجموعة من الأفكار الجديدة، فإنه يجب أن يضم الفريق أعضاء من مختلف الوظائف بالمؤسسة حتى يمكن تقديم العديد من الأفكار والخبرات اللازمة لدراسة مختلف الزوايا أما إذا تطلب الأمر الحصول على معارف متخصصة في الإجراءات المحاسبية فإن هذا يزيد الحاجة نحو تعيين أحد الأفراد البارزين في القسم المالي ونظراً للتغير في متطلبات المشروع فإنه قد يصبح من الضروري تقديم كفاءات وقدرات مختلفة للانضمام إلى الفريق مع مراعاة إمكان استبدال بعض الكفاءات التي قد تثبت من نتائج ممارستها عدم صلاحيتها.

توطيد علاقات الصداقة بين أعضاء الفريق

يُعتبر توطيد علاقات الصداقة وخلق مناخ أخوي بين أعضاء الفريق أثناء الاجتماعات الرسمية من أهم الأمور التي يجب أن يوليها قائد الفريق اهتمامه، ولذلك يجب إتاحة الفرصة التي يمكن لكل فكرة أن تجد من خلالها الرعاية والاهتمام وبالشكل الذي يسمح بفتح دائرة الحوار وهذا من الممكن تحقيقه في حالة واحدة فقط، وهي وجود علاقة ارتباط قوية بين أعضاء الفريق ولذلك

فإنه يجب تشجيع كل من الفرق الرسمية وغير الرسمية على قضاء معظم وقتهم معاً خارج إطار الاجتماعات الرسمية.

تكوين فريق إدارة الأزمات

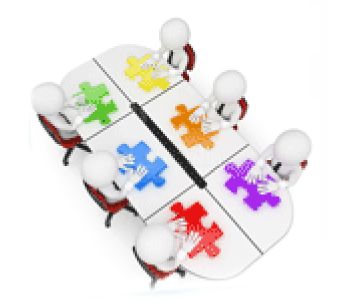
ثمة اختلاف كبير بين فريق التعامل مع الأزمة وفريق إدارتها، فالأول تُناط به مهمة وظيفية معينة قوامها التصدي لأزمة محدودة والحدّ من خطرها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها، بينما إدارة الأزمة هي إدارة مستقلة في الكيان الإداري تتصف بالدوام والاستمرارية لكونها جزءاً من هيكله التنظيمي، وغالباً ما تلجأ الكيانات الإدارية إلى استخدام فريق إدارة الأزمات، نظراً إلى أن الأزمات المعاصرة تتطلب وجود متخصصين، أمّا تكوينه فيختلف باختلاف الأزمات نفسها، فيُعَدّ ويدرّب وفقاً لها وتحدَّد مهمته وسلطاته والإطار العام لحركته، فالعملية التنفيذية لمواجهة الأزمة هي إذاً التي تفرض مواصفات ذلك الفريق، ولذلك فإن اختيار أعضائه يرتبط بنوعها، فضلاً عن استيفائهم شروطاً عدة أبرزها:

- القدرة على التدخل في الأزمة بمهارة.
- عدم قابلية التأثر بأحداث الأزمة سواء نفسياً أو عاطفياً.
- الإصرار على تنفيذ الأوامر المتخذة مهما كانت الأخطار الناتجة.
- التضحية بالذات مع أهمية الولاء للكيان الإداري والانتماء إليه.

ولا بدّ أن تتوافر في قائد الفريق خصائص ومواصفات هي أحد المقومات الأساسية لنجاح المهمة أبرزها:

- توافر الشجاعة الكاملة على مواجهة الأخطار.
- التفاؤل والثقة بالنفس والتصميم على مواجهة الأزمة وقهرها.
- تنمية العلاقات الإدارية بأعضاء الفريق وتطويرها.
- المشاركة الوجدانية في إطار الموقف الذي يواجهه الفريق.
- اتخاذ القرار الملائم في الوقت المحدد.
- سداد التوقع لمسارات الأزمة واتجاه حركتها.
- استنباط الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمة في إطار المعلومات المتاحة.

خصائص فريق العمل



أسفر تشعب الأزمات وتعددها واتساع آثارها عن اختفاء القرارات الفردية في إدارتها، فأصبحت إدارة جماعية القرار قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص يحظى بعدة خصائص أهمها:

- تحقيق مستوى عالٍ من الاتصالات الأفقية والرأسية وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.
- قِلَّة أعضاء الفريق وملائمتهم المهام المطلوبة، وليس لعددهم رقم ذهبي متفق عليه، ولكن يحذَّر من تكثيره من دون داع.
- تنوُّع تخصصات الفريق وتعدُّدها مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.
- المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية، وضرورة أن يخوِّل فريق الأزمة أعضاءه كلٌّ على حدة سلطات وصلاحيات يحق له استخدامها أثناء مواجهة الأزمة.
- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة والمستويات القيادية، تلافياً لأيٍّ خطأ أو مشكلة أثناء مواجهتها. ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال وما تتيحه من إمكانيات خاصة (الهواتف النقالة والبريد الإلكتروني) قد ذَلَّلا كثيراً من المشكلات التي كانت تعوق الاتصالات بين أعضاء فريق الأزمة من جهة، وبينه وبين القيادات العليا من جهة ثانية.
- اختيار قائد للفريق تتوافر فيه مواصفات شخصية وموضوعية تؤهله للقيادة وتحمُّل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار والتعاون مع المستويات القيادية. ومنْحه صلاحيات واسعة تمكّنه من التحرك السريع واتخاذ القرار أثناء الأزمة، ولكن يفضَّل أن تحدَّد تلك الصلاحيات تنظيمياً وإدارياً وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة. ويفضَّل أن يُعَيَّن نائبان له لمواجهة الأزمة أثناء تغيبه.

اختيار أعضاء فريق الأزمة

محور الأزمة هم البشر سواء بمصالحهم وتبادل المنافع أو التشابك والارتباط بين القوى المسببة للأزمة وتلك المقاومة لها، ما يجعل تكوين فريق لإدارتها مهمة صعبة تتوخَّى الاختيار الدقيق لأعضائه والإشراف عليهم وتوجيههم. ويتأتى ذلك من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة ومراقبة سلوكهم وتأكيد حسْن تصرفهم في المواقف المختلفة. وقد يكون اختيارهم من خلال الاحتكاك العفوي أثناء أحداث أزمة سابقة أثبتت صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات.

تكوين فريق الإدارة للأزمات المحلية

ينبثق تكوين الفريق من حجم الكيان الإداري وتكوينه ونطاق عمله المحلي أو الدولي، وهو يضم بصفة عامة:

- **أخصائي قانوني**: يكلَّف بمراجعة خطة الأزمات وتحديد ما يجب إصداره من بيانات تتناول الأزمة والنتائج المترتبة عليها.
- **أخصائي بالعلاقات العامة**: مهمته تفهُّم الأسلوب الإعلامي اللازم لتغطية الأزمة، وكذلك عقد المؤتمرات الصحفية.
- **خبراء فنيين**: يعملون في الوحدات الإنتاجية. ويكون هدفهم تحسين الأداء عندما تقع الأزمة على أن يكونوا مستنفَرين للتعامل مع مقتضياتها.
- **أخصائي مالي**: يتدارك الارتباك المالي الناجم عن الأزمات العنيفة، على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي والاحتياطيات المالية. ويكلَّف بإعداد خطط مواجهة الأزمات ومصادر التمويل عند حدوثها.
- **أخصائي اتصالات**: يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجياً يؤمِّن عد اختراق شبكاتها.
- **أخصائي بالشؤون العامة**: نظراً إلى خضوع المنظمة لرقابة الأجهزة الحكومية فإنه لا بدّ من متخصص بالشؤون العامة له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالأحداث والأزمات التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة. كما يتولّى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة،

لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ والجهات الواجب إبلاغها، إضافة إلى أسلوب صياغة التقارير.

- **رئيس الكيان الإداري أو نائبه:** يشارك في إعداد خطة الأزمات، نظراً إلى درايته الكاملة بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها إلى العاملين وحدود المساندة والتأييد المطلوبَين.

مكونات فريق الإدارة للأزمات الدولية



- **جماعة اتخاذ القرار:**

تتألف من ممثلين دائمين على مستوى الدولة يرابطون في مركز إدارة الأزمات. ويمكنهم الاستعانة بالعديد من الخبراء والمستشارين في مختلف التخصصات طبقاً لطبيعة الأزمة ونوعها ومكانها. وتتضح أهمية تلك الجماعة خلال المراحل الأولى لإدارة الأزمة الدولية حينما تضع مقترحات القرار وخياراته المختلفة.

- **جماعة دعم القرار:**

وهي جماعة عمل يضمها تنظيم مركز إدارة الأزمات. وتتكون من:

- **قسم المعلومات**

وهو المسؤول عن توفير المعلومات المختلفة عن الأزمة وأسلوب تداولها. ولذلك لابدّ من مركز معلومات مجهز بالمعدات الإلكترونية التي تمكن من تداولها، ويضم محور معلومات إقليمياً وآخر دولياً ويضطلع محور ثالث بالمتابعة.

- **قسم التحليل والتقييم**

يشمل هذا القسم متخصصين بتحليل الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والإرهابية والصراع الدولي، يُعهَد إليهم بتحليل المواقف وإعداد الخيارات للقرارات المتخذة خلال مرحلة إدارة الأزمة.

- **قسم الاتصالات**

وهو القسم المكلَّف بتوفير وسائل الاتصال المختلفة لمركز إدارة الأزمات سواء كانت مرئية أو مسموعة من خلال مركز الإشارة المتكامل.

- **قسم التنسيق وعرض النتائج**

يتولّى وسائل عرض البيانات وقواعد المعلومات. ويكلَّف بتنظيم مركز إدارة الأزمات وتشغيله في الفترات العادية وخلال الإدارة الفعلية للأزمة.

- **قسم الإعلام**

وهو المسؤول عن الإعلام المحلي والإقليمي والدولي الذي يهيِّئ الرأي العام من خلال الوسائل المتاحة لتقبُّل القرارات المتخذة خلال الأزمة، إضافة إلى دراسة ردود فعل للرأي العام إقليمياً ودولياً.

- **جماعة المعاونة:**

تشمل الأقسام المتعلقة بالتدريب والتأهيل والتخطيط والأمن والإدارة المالية والعلاقات العامة. وتكلَّف بتنظيم العمل الداخلي لمركز إدارة الأزمات.

- **جماعة المستشارين:**

وهي جماعة منتقاة متمرسة بإدارة الأزمات، يستعين متخذو القرار بمشورتها وخبرتها النادرة والمتخصصة. وتكون الاستعانة بالمستشارين إما بحضورهم المباشر أو من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

- **جماعة التنسيق:**

وهم مندوبون دائمون من مختلف الوزارات وخاصة الدفاع والأمن والخارجية والاقتصاد والمالية والإعلام والصحة، مهمتهم تنسيق الجهود المختلفة في إدارة الأزمات الإقليمية والدولية، على أن يستمر عملهم ويدوم في مركز إدارتها.

الخلاصة

على الرغم من حدوث الأزمات منذ القدم إلاّ أنها اكتسبت في العصر الحديث خصائص وصفات لم تكن موجودة من قبل، فأصبحت مغايِرة مغايَرةً كبيرة نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، إضافة إلى تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها وتشعب عواملها ومكوناتها واتساع دائرة المهتمين بها وتغير القوى المؤثرة فيها والمتأثرة بها. ونتيجة لذلك أصبحت القرارات الفردية غير ملائمة وباتت إدارة الأزمات إدارة جماعية تقوم على رؤية فكرية متكاملة لاتخاذ القرار.

فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة وتعتبر مهمة تنظيم فرق أو الوحدات هو أحد مهام إدارة العلاقات العامة الفعالة.

ولا يعني تشكيل فريق العمل التجميع العشوائي لأفراد متنافري التوجهات لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر.

يمر تشكيل فريق العمل بعدة مراحل هي: مرحلة البحث، ومرحلة التحديد، ومرحلة التعريف، ومرحلة المعالجة، ومرحلة الانصهار أو إعادة التشكل.

ثمة اختلاف كبير بين فريق التعامل مع الأزمة وفريق إدارتها، فالأول تُناط به مهمة وظيفية معينة قوامها التصدي لأزمة محدودة والحدّ من خطرها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها، بينما إدارة الأزمة هي إدارة مستقلة في الكيان الإداري تتصف بالدوام والاستمرارية لكونها جزءاً من هيكله التنظيمي، وغالباً ما تلجأ الكيانات الإدارية إلى استخدام فريق إدارة الأزمات، نظراً إلى أن الأزمات المعاصرة تتطلب وجود متخصصين، أمّا تكوينه فيختلف باختلاف الأزمات نفسها، فيُعَدّ ويدرّب وفقاً لها وتحدَّد مهمته وسلطاته والإطار العام لحركته، فالعملية التنفيذية لمواجهة الأزمة هي إذاً التي تفرض مواصفات ذلك الفريق.

المراجع

1- جمال طاهر أبو الفتوح، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2001.

2- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

3- عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية، دراسة مسحية في المصارف الأردنية، الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الأول ابريل 1999.

4- خالد قدري السيد، الأزمات التنظيمية" رؤية إدارية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات أكتوبر والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.

5- عباس رشدي العماوي، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر 1993.

6- أحمد سعد الدين، بحوث العمليات في الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2001.

7- أحمد أمين عامر، القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث،أكتوبر، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993.

8- نبيل إسماعيل رسلان: منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة، مجلة الإدارة ،العدد الثالث، المجلد 27، يناير 1999.

9- مصطفى فهمي محمد، دور القيادة في إدارة الأزمة، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 1999.

10- مصطفى التهامي مصطفى: إدارة الأزمات والكوارث، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد 111، إبريل 2006.

11- جمال طاهر أبو الفتوح، آثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، يوليو 2001.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- المرحلة الأولى من مراحل بناء فريق العمل هي:

A – مرحلة التقييم

B- مرحلة الدراسة

C – مرحلة البحث

D- مرحلة التدريب

الاجابة الصحيحة: مرحلة البحث.

2- من أهم متطلبات تشكيل فريق العمل الخاص

A – تحديد مهمة الفريق بوضوح

B- تأمين موازنات كافية لعمل الفريق

C – البحث عن فرق متخصصة

D- تأمين الدعم اللوجستي لفريق العمل

الاجابة الصحيحة: تحديد مهمة الفريق بوضوح.

3- من أهم خصائص فريق العمل

A – انتماء أعضاء الفريق إلى القيادة العليا في المنظمة

B- حيادية الفريق اتجاه المنظمة

C – انتماء الفريق لمدرسة إدارية واحدة

D- تنوُّع تخصصات الفريق وتعدُّدها

الاجابة الصحيحة: تنوُّع تخصصات الفريق وتعدُّدها.

الوحدة التعليمية التاسعة:

تكوين فريق إدارة الأزمات وإعداده ومراحل عمله

(الجزء الثاني)

قيادة فريق عمل الأزمة



يعتمد أداء أي فريق على نوعية الأفكار التي يتم تجميعها، ومن هنا تتبين الكيفية التي يمكن بها تحسين جودة القرارات التي يتخذها الفريق، ولا شك أن هذا يعكس نوعية عمليات صنع القرار حيث يجب على القائد أن يسعى نحو تهيئة مناخ إيجابي ملائم خال من العصبية أو الأنانية. ولا يستطيع الفريق إنجاز المهام الموكلة إليه في حال قيام قائده بطرح الأفكار مقدماً قبل الاستماع لآراء أعضائه ففي ظل الطريقة اليابانية القديمة يستمع قائد الفريق باهتمام للأعضاء لحين الانتهاء من التعبير عن آرائهم ثم يتم اتخاذ قرار يُعبّر عن آراء جميع أعضاء الفريق ولذلك فإن القائد الحقيقي للفريق هو الذي يسهل ويحمس ثم ينفذ أكثر من تركيزه على الرقابة بالدرجة الأولى.

حيث تنحصر المهمة الأساسية لقائد الفريق في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها من خلال القيام بما يلي:

- تخطيط الأدوار التي يجب أداؤها وتخصيص الأفراد الملائمين لها.
- قيادة الفريق في الاجتماعات مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه.
- التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن التقييّم قد تم أخذه في الاعتبار عند التنفيذ.
- تحليل الأخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها مع مراعاة الثناء على النجاحات التي تحققت.
- تقييم مدى ولاء أعضاء الفريق للآخرين سواء أكان داخل المؤسسة أم خارجها.

دور ممارس العلاقات العامة أثناء عمل الفريق



- **الإشراف**

يبدأ دور ممارس العلاقات العامة كمشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في فريق العمل ومنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً الفرصة لأداء الرأي في أهداف الفريق والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف، و يستطيع ممارس العلاقات العامة بعد نجاحه في تنمية الفريق أن يركز على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف وبناء الشخصية المتميزة للجماعة وهناك خمسة مجالات يجب التركيز عليها وهي:

- **تقديم الدعم:**

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في فريق العمل بقيمته الذاتية وأهميته للجماعة ككل ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح الفريق لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الفريق في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى.

- **تسهيل التفاعل بين أفراد الفريق:**

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة بهدف إيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد فريق العمل و يتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية وعقد الاجتماعات وتنظيم غذاء جماعي لتوفير الفرصة لأفراد الفريق للالتقاء.

- **تأكيد الأهداف:**

عادة ما يوجد فريق العمل لتقديم خدمة محددة للمنظمة وما يجب أن يسعى إليه ممارس العلاقات العامة هنا هو إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف ويتضمن هذا توفير وتغيير وتوضيح مستمر للأهداف وللحصول على الموافقة على أهداف الفريق – فإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك – هو اشتراك أفراد الفريق في هذه الأهداف.

تسهيل إنجاز المهام:

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة لإيجاد وسائل عمل فعالة ومعدات وجداول عمل مناسبة لتحقيق أهداف فريق العمل حيث ينفق جزء كبير من الوقت في هذا المجال في حل المشكلات التي تواجه فريق العمل في تعامله مع بيئة عمل المنظمة.

- **التأثير على أعضاء الفريق:**

يسعى أفراد المنظمة بأن يكونوا ضمن فرق العمل الرابحة داخل المنظمة. كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في تلك الفرق ومن أجل تحقيق ذلك فإن معظمهم يكون على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه للحصول على قبول انتمائهم إلى فريق عمل معين وكلما زاد الانتماء والولاء للجماعة كلما زادت واقعية الأفراد إلى التالي:

1- قبول أهداف وقرارات فريق العمل.

2- السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات على طريق المشاركة النشطة.

3- الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الفريق.

4- الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الفريق الآخرين.

5- السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الفريق الآخرين.

وتتوفر لدى الأفراد المشاركين في فرق العمل الفعالة نظرة إيجابية نحو الإشراف حيث يعتبر ممارس العلاقات العامة في هذه الحالة جزءاً هاماً في النظام الكلي وينظر إليه على النحو التالي:

1. كصديق يقدم العون والمساعدة.
2. لدية ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء فريق العمل.
3. توقعاته عالية في الأداء.
4. يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.
5. ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعليم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد.

- **المساهمة في صناعة القرارات الخاصة بفريق العمل:**

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء فريق العمل هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في صناعة القرارات المؤثرة في عمل الفريق وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات وعند التفكير في اشتراك كافة أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات لا بد من الإجابة على التساؤلين التاليين:

- **لماذا يشترك أعضاء الفريق في صناعة القرار؟**

هناك ثلاثة أسباب لاشتراك عضو فريق العمل في صناعة القرار:

1- المعلومات: قد يكون أهم سبب لاشتراك عضو الفريق هو أنه لا يملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد.

2- الالتزام: السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات نلاحظ هنا اعتبارين هامين:

- **الأول:** هل من الضروري الحصول على التزام كل أعضاء فريق العمل ؟ فأحيانا يكون أحد أفراد الفريق هو الوحيد المسؤول عن تنفيذ القرار وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.
- **الثاني:** هل يمكننا الاعتماد على التزام كل أعضاء الفريق بدون إشراكهم في صنع القرار؟ يمكننا الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معنا بدون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت قراراتنا الماضية في هذا المجال جيدة وفعالة.

3- الإبداع: يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة. يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيعه أحد أعضائه منفرداً لذلك وعندما نواجه موقفاً يصعب فيه إيجاد حل مناسب نلجأ إلى فريق العمل والعمل معاً على استطلاع الحلول الممكنة.

- **ما هي درجة مشاركة أعضاء الفريق في صناعة القرار؟**

هناك عدة درجات من المشاركة ويتناسب كل منها مع ظروف معينة ونعرض فيما يلي بعض الأفكار التي تساعدنا على اختيار مستوى المشاركة الذي يتناسب مع عضو الفريق:

1. **أقل مستوى للمشاركة هو عدمها:** هنا يصنع عضو الفريق القرار بمفرده ويكون هذا الاختيار سليماً عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة سابقاً والتي تتطلب إشراك بقية زملاء الفريق الواحد كما يكون هذا الاختيار مناسباً أيضاً عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك كافة أعضاء الفريق وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب على عضو الفريق الذي اتخذ القرار منفرداً أن يجتمع ببقية أعضاء الفريق في وقت لاحق ليشرح لهم لماذا كان من الضروري أن يتصرف بمفرده.
2. **المناقشات الفردية:** يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية. يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما يكون أحد أعضاء الفريق في حاجة إلى المعلومات لإسناد قرار جيد عليها وهو اختيار جيد جداً أيضا عندما تحول الظروف دون الاجتماع بين جميع أفراد الفريق في وقت واحد مثال ذلك عندما لا يتمكن أعضاء الفريق من ترك وظائفهم في نفس الوقت للحضور أو عندما ينتشر أفراد الفريق على مساحة جغرافية كبيرة. تتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو اتصالات هاتفية.
3. **المناقشات في اجتماع:** تتيح الاجتماعات لأعضاء الفريق الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات بعضهم البعض هذه الاجتماعات مفيدة على وجه الخصوص عندما يحتاج الفريق لأفكار مبدعة لكن أحد الأعضاء يشعر أحياناً بأن عليه اتخاذ القرار بنفسه.
4. **المشاركة في القرار:** ينتج عادة عن السماح لأعضاء الفريق بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لديهم وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام بالإضافة إلى ذلك يعطي اشتراك كامل أفراد الفريق في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لديهم وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم. وعندما يقع اختيارنا على هذا الأسلوب نتبع عندئذ (الإجراءات الرشيدة لصنع القرار) كما هو مبين أدناه.
5. **التنازل عن القرار للآخرين:** أفضل اختيار في بعض الأحيان أن يحيل بعض أعضاء الفريق الأمر للغير لاتخاذ القرار وتكون إحالة الأمر إما لفرد أو لجماعة ولكي يكون هذا الاختيار موفقا يجب أن تتوفر الرغبة والاهتمام لدى عضو الفريق أو كل الأعضاء في اتخاذ القرار كما يجب أن تتوفر لديه الرغبة لقبول القرار أيما كان ويتطلب هذا منه تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه.

- **اختيار المدخل الرشيد لصناعة القرار:**



تعطي القرارات الجيدة نتائج جيدة ويجب أن يراعى في القرار الجيد كل المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار كما يجب أن تعالج هذه المعلومات بأسلوب منطقي رشيد حيث ينظر إلى جميع البدائل الممكنة ويساعدنا هذا المدخل الرشيد بعد أن نحدد من يجب أن يشارك في صنع القرار وإلى أي مدى في أن نأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بصناعة القرار وهي:

  - **دراسة الموقف:**

نقطة البداية هي دراسة الموقف لكي نتأكد أننا نتخذ القرار في الوضع المناسب وما ننفقه من وقت في هذه المرحلة هو استثمار جيد وستكون له نتائج إيجابية فيما بعد و يجب أن نتأكد في هذه المرحلة من أننا تعرفنا على المشكلة الحقيقية وأننا نملك كل الحقائق المتاحة.

  - **تحديد الهدف:**

تحديد ما الذي نريد أن نحققه ووصف الهدف في صورة نتائج نهائية وتجنب التكهن بما ننوي اتباعه من سبل للوصول إلى هذا الهدف.

  - **تحديد ما يلزم اتباعه:**

المقصود هنا هي المتطلبات التي يلزم وجودها في القرار ليكون مقبولاً على سبيل المثال: مراعاة عدم زيادة حجم مجموعة النقاش كلما قل عدد هذه المتطلبات كلما كان ذلك أفضل لأنها تقلل من عدد الحلول البديلة ومن ناحية أخرى من الأفضل في حالة وجودها أن يفصح عنها مبكراً.

  - **ضع البدائل:**

إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف وعدم اختبار صلاحية أي من تلك البدائل مباشرة بل ترك ذلك للوقت المناسب لذلك ويجب كتابة كل البدائل حتى غير الواقعية منها لأنها غالباً ما تذكرنا بغيرها من البدائل الأكثر معقولية.

- **تحديد معايير التقويم:**

بعد تجميع كل الأفكار لا بد من اختيار وسيلة لفرز وتقييم تلك الأفكار فنختار ثلاثة أو أربعة معايير ونقيم كل حل بديل على أساسها على سبيل المثال إمكانية التنفيذ والتكلفة ومدى الإتاحة والمساهمة في تحقيق الهدف وما إلى ذلك.

- **تقييم البدائل:**

يتم تقييم كل حل بديل باستخدام المعايير المختارة ويتم إضافة البيانات المتاحة لهذا التقييم وعلى سبيل المثال البيانات الخاصة بإمكانية الحصول على الحل وتكلفة ذلك وإذا كانت البيانات غير متاحة يجب وضع قيما تقديرية مثل مرتفع أو متوسط أو منخفض و تطبيق هذا على المعايير المستخدمة مثل إمكانية التنفيذ و درجة المساهمة في تحقيق الأهداف.

- **الاختيار من بين البدائل:**

الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة ما تم القيام به من تقويم لهذه البدائل ومن البديهي أن لا نرغم على اختيار البديل الأفضل حسب التقويم المعد ويجب أن نأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل وأيضاً احتمالات حدوث العواقب غير المرغوب فيها.

الأساليب الفنية في صناعة القرارات لدى فريق العمل:

تتعدد الأساليب الفنية في صناعة القرارات داخل فريق العمل حيث تصل إلى أكثر من ثلاثين طريقة. وسنتعرض لأهم ثلاثة أساليب وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام وهي:

- **أسلوب العصف الذهني BRAINSTORMING**

  - **مفهوم العصف الذهني**

العصف الذهني أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة وصناعة القرار الخاص به وذلك من قبل فريق من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

وتعتبر استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز أكثر من ثلاثين أسلوباً.

وبمعنى آخر فإن العصف الذهني هو أسلوب لاستخدام العقل في التصدي النشط للمشكلات.

- **أهداف العصف الذهني**

تهدف جلسات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي:

1. حل المشكلات حلاً إبداعياً.
2. خلق أفكار إبداعية داعمة لعملية صناعة القرار الخاص بمشكلة محددة.
3. تحفيز وتدريب تفكير وإبداع أعضاء فريق عمل محدد.

- **مراحل العصف الذهني:**

يمكن استخدام أسلوب العصف الذهني في المرحلة الثانية من مراحل عملية صناعة القرار الإبداعي والتي تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي:

1. تحديد المشكلة.
2. أيجاد الأفكار أو توليدها.
3. صناعة القرار الخاص بحل المشكلة.

- **مبادئ العصف الذهني:**

يعتمد استخدام العصف الذهني على مبدأين أساسيين هما:

1. **تأجيل الحكم على قيمة الأفكار:**

يتم التأكد على هذا الأسلوب على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لإصدار أية أفكار أخرى.

2. **كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها:**

قاعدة الكم يولد الكيف على رأي المدرسة الترابطية والتي ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة المألوفة وبالتالي فلتوصل إلى الأفكار غير العادية والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار.

- **القواعد الأساسية للعصف الذهني:**

1. **ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة:** أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق ممارس العلاقات العامة وهو رئيس الجلسة.
2. **حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها:** والهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية لأضاء الفريق في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما تكن نوعية هذه الحلول أو مستواها.
3. **التأكد من زيادة كمية الأفكار المطروحة:** وهذه القاعدة تعني التأكد من توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل أعضاء الفريق زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبدع للمشكلة.
4. **تعميق أفكار الآخرين وتطويرها:** ويقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني من أعضاء الفريق المكلف بصناعة قرار محدد أو من غيرهم لأن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسيناً أو تطويراً.

- **خطوات جلسة العصف الذهني:**

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي:

1- **تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع):**

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من ممارس العلاقات العامة – وهو بنفس الوقت قائد الجلسة – هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

2- إعادة صياغة الموضوع:

يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى، وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.

4- جلسة العصف الذهني:

يقوم ممارس العلاقات العامة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها ويمكن لممارس العلاقات العامة بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

5- تحديد أغرب فكرة:

عندما يوشك العدد المعين من الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لممارس العلاقات العامة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر ممارس العلاقات العامة المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

6- جلسة التقييم:

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية

التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

- **أسلوب دلفي DELPHI أو الاجتماع عن بعد**



تستخدم هده الطريقة عند تشكيل فريق عمل من الخبراء لاتخاذ قرارات لحل مشاكل ذات طبيعة تخصصية ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل وتعتمد هذه الطريقة على اقتراح القرارات الخاصة بمشكلة معينة و تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاءه غير موجودين وجها لوجه.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- **تحديد المشكلة:** وهنا يلاحظ أن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار ما بشأنها معروفة بشكل مسبق.
- **تحديد أعضاء الاجتماع:** من ذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كلما كان ذلك أفضل.
- **تصميم قائمة أسئلة:** تحتوي على تساؤلات عن القرارات المقترحة لحل المشكلة وبدائل الحلول وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى أعضاء فريق الحل من الخبراء كل على حده لمعرفة رأيهم.
- **تحليل الإجابات:** واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- **إرسال التقرير:** بشكل مختصر للخبراء مرة ثانية و الطلب منهم كتابة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- **إعادة الخطوتين الرابعة و الخامسة:** يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل والتنبؤ طويل الآجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.



- **أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP**

وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين طريقة العصف الذهني وطريقة دلفي، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- **تحديد المشكلة:** يقوم قائد الفريق أو ممارس العلاقات العامة بتحديد المشكلة أمام أعضاء الفريق.
- **بدائل الحل:** يقوم كل عضو من أعضاء الفريق بوضع أفكار عن القرارات المقترحة لحل المشكلة المقترحة على ورقة أمامه.
- **تجميع الحلول:** بواسطة ممارس العلاقات العامة وكتابتها واحدة تلو الأخرى ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.
- **المناقشة:** يدير قائد الفريق المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.
- **الاقتراع:** يقوم كل فرد من أفراد الفريق بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب فالمرتبة 1 تعني أحسن حل والمرتبة 2 تعني المرتبة التالية في الأفضلية والمرتبة 5 (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.
- **القرار النهائي:** يقوم ممارس العلاقات العامة بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل.

وإمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه بين أعضاء الفريق ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

الخلاصة

القائد الحقيقي للفريق هو الذي يسهل ويحمس ثم ينفذ أكثر من تركيزه على الرقابة بالدرجة الأولى،حيث تنحصر المهمة الأساسية لقائد الفريق في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها من خلال القيام بما يلي:

- تخطيط الأدوار التي يجب أداؤها.
- قيادة الفريق في الاجتماعات.
- التأكد من تحقيق الأهداف.
- تحليل الأخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها.
- تقييم مدى ولاء أعضاء الفريق للمنظمة.

يقوم ممارس العلاقات العامة بعدد من الأدوار أثناء عمل الفريق، منها:

- دور المشرف.
- المساهمة في صناعة القرارات الخاصة بفريق العمل.
- اختيار المدخل الرشيد لصناعة القرار.

تتعدد الأساليب الفنية في صناعة القرارات داخل فريق العمل حيث تصل إلى أكثر من ثلاثين طريقة. ومن أهم الأساليب وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام هي:

- طريقة العصف الذهني
- أسلوب دلفي DELPHI
- أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP

المراجع

1- مهدي حسن زويلف، على محمد عمر العصايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996.

2- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات – قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000.

3- محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ايتارك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.

4-محسن الخضيري: إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1998.

5- صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.

6- صلاح الدين فوزي: الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

7- سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994.

8- محمد الهادي، استخدام نظم الخبرة الآلية في معالجة وحل مشاكل الأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة"، مجلة المدير العربي، العدد 108، 1998.

9- عبد العزيز عبد الله مختار دور التخطيط الاجتماعي في مواجهة الكوارث والأزمات المترتبة على حدوث عدم توازن بيئي .القاهرة:جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية 1998.

10- محمد بهجت كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث 1999.

11- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات .القاهرة: دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع 2004.

12- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الإيمان 2006.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- من الأساليب الفنية في صناعة القرارات

A - الاستشارات الدورية

B- الاجتماعات المتعددة

C - العصف الذهني

D- الأسلوب المكتبي

الاجابة الصحيحة: العصف الذهني.

2- من الأدوار التي يقوم بها ممارس العلاقات العامة أثناء عمل الفريق

A - اختيار المدخل الرشيد لصناعة القرار

B- تدريب فريق العمل

C - الرقابة الإدارية

D- اختيار القادة الإداريين

الاجابة الصحيحة: اختيار المدخل الرشيد لصناعة القرار.

3- المهمة الأساسية لقائد فريق الأزمة

A - الاتصال مع الحكومة

B- صياغة القوانين المناسبة

C - السيطرة على وسائل الإعلام

D- تقييم مدى ولاء أعضاء الفريق للمنظمة

الاجابة الصحيحة: الاتصال مع الحكومة.

الوحدة التعليمية العاشرة:

الإدارة بالأزمات

تمهيد

تعتبر الأزمات – باستثناء أزمات الطبيعة – مثل الزلازل والعواصف والبراكين وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق ..الخ هي فعل أو رد فعل إنساني، فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره وهو ما يعرف " بالإدارة بالأزمات" ومن قبيل ذلك يسعى العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل من أجل زيادة أجورهم أو المشاركة بنسبة في الأرباح أو تكوين نقابة خاصة بهم أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من مزايا عينية وتسهيلات أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب بهدف تحقيق الانضباط.

"

وقد تفلح محاولة أي من هذين الفريقين (العمال أو أرباب الأعمال) وهنا يقال إن قيام أحدهما في خلق الأزمة " قد أفلح في تحقيق مراده ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات.

وقد تفشل مثل هذه المحاولة فيجد مدبر الأزمة نفسه وقد أصبح في مأزق حقيقي، وتمثل محاولاته للخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إدارة للأزمة، فإذا فشل الإضراب مثلاً في تحقيق أهدافه ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم في تحقيق أهدافه ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم بخصم بضعة أيام من أجورهم بدلاً من فصلهم فإن ذلك في حد ذاته يمثل إنجازاً لهم في تحجيم خسائرهم أو نجاحاً في إدارتهم للأزمة.

بيد أنه وإن كان المثال السابق يمثل نموذجاً خاصاً بالجمع بين " الإدارة بالأزمات "و"إدارة الأزمات" من قبل طرف واحد من أطراف الأزمة فإن الحياة العلمية لا تفترض حتمية الربط بين هذين الأسلوبين من قبل جانب واحد والمثال الأكثر شيوعاً هو قيام أحد أطراف الأزمة باستخدام" الإدارة بالأزمات "يقابله لجوء الطرف الآخر المدبرة الأزمة ضده إلى أسلوب" إدارة الأزمات".

كما أنه على الرغم من أن النتيجة المفترضة نظرياً لتقاطع هذين الأسلوبين أو للتفاعل القائم بينهما هو أن يحقق أحدهما قدراً من المكاسب يعادل ما يتكبده الطرف الآخر من خسائر أو ما يعرف" بالمباراة ذات

الحصيلة الصفرية إلا أن الواقع العملي لا يحتمل مكسباً كلياً مقابل خسارة تامة وإنما يحقق كل من الطرفين قدراً من المكاسب والخسائر المزدوجة.

وفي المثال الذي سقناه آنفاً فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي إلى نقص في الإنتاج أو إلى تكرار الإضرابات من جانب باقي العمال تعاطفاً مع زملائهم المفصولين، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب أو تشديد الجزاءات الموقعة على من يخطئ منهم.

وهناك بعض الأزمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين، ولا يزال المثال السابق الرائد في التمثيل لهذا النوع من الأزمات وذلك في حالة ما إذا ترتب على هذا الإضراب نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم في مقابل العمل ساعات إضافية لزيادة إنتاجية المشروع.

مفهوم الإدارة بالأزمات



الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل، أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم" صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة على الآخرين.

والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية وحتى تؤتي ثمارها وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر وتهيئة المسرح الأزموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث ومتلاحق التتابع ومتراكم الإفرازات والنتائج وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي أو يخف التأثير العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سراً لتحقيق أرباح طائلة.

ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهذه السلع حيث يعمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر وقد يكون أفضل كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين وهكذا.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم، ولتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة، بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند اشتعال الحرب العالمية الثانية تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية 50 مليون إنسان قتلى حرب فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين دون اعتبار لأي قيم أو مثل لإيجاد المبرر ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا، ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين وألبستهم ملابس الجيش البولندي ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية وتصويره على أنه بداية غزو بولندي لألمانيا وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي وتصطحب سجيناً بولندياً آخر ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة وإجبار السجين البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي أول سبتمبر مرتدياً" المعطف المقدس" بزيارة الريخستاخ" البرلمان الألماني" وإلقاء كلمة قصيرة قال فيها" لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعاً صباحاً بالرد

على النيران، ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل." وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.

وصناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري، الذي صنعت فيه ويهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة، ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول وتفتيت إمبراطوريات وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة وضم أجزاء لدول أخرى وإعادة رسم الخرائط السياسية وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة.

عملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات وإشعال حروب وحصد آلاف من أرواح البشر وتدمير آلاف الملايين من الدولارات.

صناعة الأزمة

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها، وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك، كما أن صناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم.



ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- **مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة**



ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها، وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنه ودفعه رويداً، رويداً إلى حافة الهاوية ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية والأكاذيب المدعمة للشائعات وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد وأنهم خطر على الأمن والاستقرار أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية أو هي جميعاً

- **مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة**

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات التي تستخدم في شكل بدائل أو في شكل متكامل مع بعضها البعض وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات واستنزافه وحله بشكل مخطط خبيث وبشكل متصاعد، ويتم التصعيد بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

- **تكتيك التصعيد الرأسي**

وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمنة وبشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوق الكاسح لقوى صنع الأزمة ولعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس والرضوخ للتهديد الصريح العلني للقوة الضاغطة لقوى صنع الأزمة وزيادتها ونموها ذاتياً مع الوقت.

- **تكتيك التصعيد الأفقي**

ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط الأزموي واتساع وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة ومناطق جديدة وأبعاداً جديدة متسعة تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة لديه وتقوض دعائمه وتهدم أركانه وبنيانه.

- **تكتيك التصعيد الدائري المتراكم**

وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي وإرباك الطرف الأخر إرباكاً شديداً، حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل والتخفيف مرحلياً، ثم التصعيد بشكل متكامل ومتنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد، وبعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة التي من خلالها يتم إرهاق وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة وتفتيت هيكله وضعضعة عناصره وإفقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا إحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط وبشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح أو تحت الأرض في الخفاء إلى الظهور العلني والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان ومن ثم

زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب التي تطالب بها والاستجابة لها بشكل كامل.

وأيّما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على التصعيد الأزمة من خلال:

1. قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة أو حتى أسرة وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.
2. استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.
3. افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري أو ضد قيادة هذا الكيان.

- **مرحلة المواجهة العنيفة والحادة**

هي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات، وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.



- اختيار المكان غير المناسب للخصم والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لديه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً أو سياسياً أو اجتماعيا أو ثقافياً ...الخ بشرط امتلاك القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.
- يشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين يطلق عليه حادث (**X**) الذي يكون بداية الشرارة وانطلاق اللهيب ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث كان علينا أن نوفره وبشكل يبدو تلقائياً عفوياً.

- **مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم**





وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم وعدم قدرته على الحكم على الأمور وتعرضه للاستهواء ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها أو الخروج عنها ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

- **مرحلة تهدئة الأوضاع**



وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية واستخدام أساليب التعايش الطبيعي والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه وإحكام عملية توجيه وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

- **مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر**



ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم والتي يتم فيها حلب الخصم كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة ويتخذ جني المكاسب عادة جانبين هما:

  - جانب سلبي في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
  - جانب إيجابي في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية المصالح والمكاسب.

عمليّة افتعال الأزمة

الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

- **قواعد عملية افتعال الأزمة:**
  - خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.
  - زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان وتوجيه قادته وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.
  - اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه وقدرة العناصر الموالية لنا على توجيه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموي للازمة مرتفعة ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموي وابتلاعه.
  - إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.
  - افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وذلك بهدفين هما:

1. هدف خفي: وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري وعدم تأثرها بالأزمة.
2. هدف علني: وهو امتصاص الانفعال وتجديد الروابط وتنقية العلاقات وفتح صفحة جديدة ونسيان ما مضى.

مبررات وادّعاءات عملية افتعال الأزمة:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحتمية.
- التنبيه للخطر.

- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته، تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه، كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة، ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها وتراكماتها الذاتية واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد، ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة يلجأ متخذ القرار إلى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركة من أزمات فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة قد تكون أشد خطراً وأعمق تأثيراً على الكيان الإداري أو الشركة التي يشرف على إدارتها. ونتيجة لسياسة الفعل ورد الفعل واستمرار التهميش للقضايا والمواقف وتغييب المستقبل

والاعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم أن استفحلت الأزمات بل واستخدمت الأزمات كوسيلة لتغطية بعضها على بعض ومن ثم اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعة والمتمثلة في:

- الربحية.
- التوسع والنمو.
- الاستمرار.

ويستخدم رجال الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات لفرض مصالحهم وإملاء إرادتهم على الحكومات، وجعلها تستجيب لمطالبهم بطريقة غير مباشرة ومن أهم الأمثلة على ذلك أن يقوم مثلاً أحد رجال

الأعمال بالتقدم إلى مركز للبحوث والإدارة بطلب دراسة جدوى لإنشاء حي سكني متكامل بعيداً عن المدينة، ويشير عليه المركز أن يبدأ بإنشاء الطريق وتوصيل المياه والكهرباء إلى الموقع، ولكن الرجل بعد أن يستمع إلى هذا المشروع يقول" أنا موافق على كل شيء إلا الطريق والمياه والكهرباء" مما يدفع الباحثين إلى السخرية منه، ثم يمضي الرجل في البناء حتى ينتهي منه ثم يمر على جميع الصحف المحلية ليشكو لها من أنه أقام حياً كاملاً للتغلب على أزمة الإسكان ولكن الدولة لا تريد بناء المرافق العامة، مما يدفع بالصحف بالقيام بحملة هجومية على الحكومة من أجل هذا التقصير، فتضطر الحكومة إلى انجاز المرافق العامة من طرقاتو مياهو كهرباء دون أن يدفع رجل الأعمال شيئاً.

الخلاصة

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة – حتى يتم تدميره بالكامل، أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

الأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية وحتى تؤتي ثمارها وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر وتهيئة المسرح الأزموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

صناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري، الذي صنعت فيه ويهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة، ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول وتفتيت امبراطوريات وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة وضم أجزاء لدول أخرى وإعادة رسم الخرائط السياسية وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة.

يتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة.
- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة.
- مرحلة المواجهة العنيفة والحادة.
- مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم.
- مرحلة تهدئة الأوضاع.
- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر.

المراجع

1- معن محمود عصارنة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى عمان، دار الحامد، 2008.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية جديدة، عمان، دار الثقافة، 2003.

3- طاهر محسن الغالبي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، 2007.

4- مصعب حاتم القيسي، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة، بحث قدم إلى كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، 2007.

5- محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004.

6- أحمد ماهر، إدارة الأزمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

7- السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003.

8- عاصم حسين، الأزمات والفساد الإداري، المجلة العلمية لكلية التجارة" بنين" جامعة الأزهر، العدد: الثامن والعشرون، 2003.

9- داني كوكس، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني حلجة، بيت الأفكار، أمريكا، 1998.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر هي من مراحل:

A - إدارة التفاوض

B- صناعة الأزمة

C - إدارة العلاقات العامة

D- إدارة الصراع

الاجابة الصحيحة: إدارة التفاوض.

2- الإدارة بالأزمات هي:

A - علاج الأزمات الحادة

B- افتعال الأزمات الحادة

C - استثمار الأزمات الحادة

D- القضاء على الأزمات الحادة

الاجابة الصحيحة: افتعال الأزمات الحادة.

3- القواعد الأساسية لعملية افتعال الأزمة:

A - اختيار المنطقة الجغرافية المناسبة

B- اختيار التوقيت المناسب

C - اختيار قائد الأزمة

D- اختيار فريق الأزمة

الاجابة الصحيحة: اختيار التوقيت المناسب.